

A beszállító minősítés és értékelés szerepe az SCM-ben

Manapság a sikeres üzleti élethez, nélkülözhetetlenek a jó partneri kapcsolatok, a megbízható üzleti partnerek, és a piaci szereplők, valamint az állam – mint a gazdasági élet keretrendszerének meghatározója (Molnár, Vancsik, 2016:26) - közötti bizalmi légkör megalapozása, kialakítása és fenntartása. A versenyképességhez nemcsak a vevők, hanem a beszállítók is jelentősen hozzájárulnak. Így nagyon fontos, az üzleti partnereket, nemcsak a vevői oldalon, hanem a beszállítói oldalon is megbecsülni, fejleszteni.

Ezeknek a sikeres, jó kapcsolatoknak a kialakításához járulhat hozzá beszállítói oldalon a megfelelő beszállító minősítés és a beszállító értékelés alkalmazása is. Mind a beszállító minősítés, mind a beszállító értékelés, a vállalat beszerzési tevékenységéhez kapcsolódik. A beszerzés alatt értünk minden olyan tevékenységet, ami a vállalatok igényeit kielégíti, amit nem tud megtermelni. (Kummer, Grün, Jammernegg, 2009:90), vagy ami nem áll a 7M szerint számára rendelkezésre.

A Demeter-Szász (2017:194-195) szerint, a vevői kapcsolatok a beszállító minősítésével, majd kiválasztásával kezdődik. (Demeter, Szász, 2017:194-195)

A szerzők megkülönböztetik egymástól a beszállító minősítést és a beszállító értékelést.

A **beszállítói minősítés** során a vállalatok megvizsgálják a beszállító alkalmaságát a meghatározott beszállítói feladat elvégzésére. A potenciális beszállítókat a vállalat számára fontosnak tartott szempontok szerint rangsorolják és ezen értékelés alapján döntenek, hogy számukra melyik beszállító lesz a legalkalmasabb a feladat ellátására.

Tehát a minősítés eredménye attól függ, hogy a vizsgált beszállító mennyire felel meg a vállalat által meghatározott követelményeknek. (Vörösmarty, Tátrai, 2010:140)

A **beszállító értékelés** a tényleges, adott vállaltnál nyújtott teljesítmény alapján történik. „A beszállító értékelést a saját tapasztalataik alapján készítik el a vállalatok. Az értékelést minden vállalat a számára fontosnak ítélt szempontok szerint állítja össze.” (Disselkamp, 2004:15 in Pató, Kopácsi 2017)

Összefoglalva, a kiválasztás során – még a tényleges üzleti kapcsolatot megelőzően - történő megítélést „**beszállítói minősítésnek**” nevezzük; míg az üzleti kapcsolat létrejöttét követően, a tényleges teljesítmény teljesítményértékelését, a „**beszállító értékelésnek**” nevezzük.

Tehát egy sikeres üzleti kapcsolat kialakításhoz éppoly fontos a beállító minősítése, mint a beszállító értékelése, de még ezt követően is vannak meghatározó feladatok, a megfelelő üzleti kapcsolat fenntartása érdekében. A létrejött üzleti kapcsolat „karbantartására”, fejlesztésére is nagy hangsúlyt kell fektetni. A

1. ábra: Beszállítói menedzsment lépései (saját szerkesztés Demeter, Szász, 2017:194 alapján)



vevők életében a beszállítóknak fontos szerepük van, ezért a fejlesztésükre kiemelt figyelmet kell fordítani. (Demeter, Szász, 2017:194-195)

Ahhoz, hogy megfelelő beszállítói kapcsolatok alakuljanak ki, először a beszállító kiválasztásának folyamata során, meg kell találni az alkalmas

2. ábra: Beszállítói menedzsment lépései (Demeter, Szász, 2017:194) alapján



beszállítót. A cél a legjobb beszállító kiválasztása. Tehát a beszerzési folyamat lényeges része a megfelelő beszerzési forrás felkutatása és biztosítása, annak érdekében, hogy a vállalat igényeit megfelelően kielégítse a kiválasztott beszállító. (Chikán, Demeter, 1999:444) A 2. ábrán látható a beszállító kiválasztási folyamat felépítése.

A beszállító keresést a vállalati igény generálja, amelynek meghatározását követően a piac feltérképezése, a beszállítók vizsgálata, ajánlatok kérése, szerződési feltételek meghatározása áll. Ezek alapján készíthető el a beszállítói minősítés, a potenciális beszállítók kiértékelése, kiválasztása, majd a szerződéskötés és végzetül a beszállítás lefolytatása.

Tehát a megrendelést követően a kiválasztott beszállító ellátja a feladatot, amelynek az értékelése a megbízó részéről megtörténik a beszállító értékelésben. A beszállító értékelés alapján kerülhet sor a beszállító fejlesztésére.

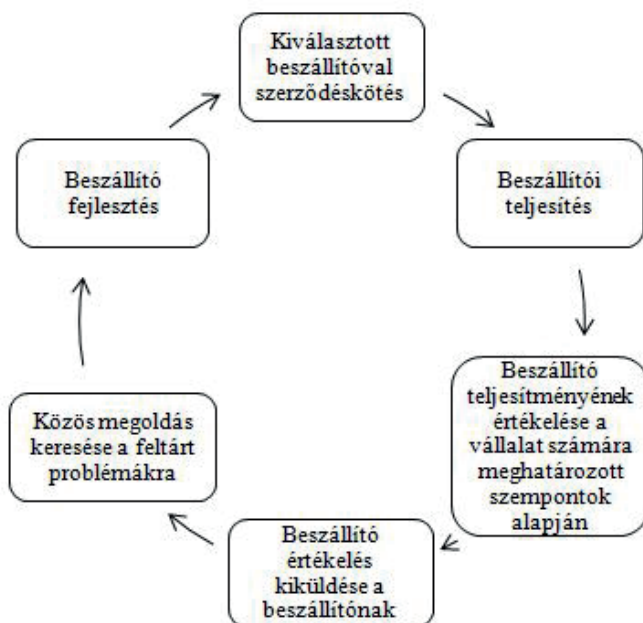
A beszállítók fejlesztése nemcsak a közvetlen velük kapcsolatban álló partnerekre, hanem a teljes ellátási láncra (szolgáltatókra, vevőkre, beszállítók beszállítóira, állami szerepvállalókra, gyártókra, stb.) is hatást gyakorol. Amennyiben a vezetőség ezt felismeri, a vállalat előnyt szerezhet magának a piacon. (Kotler, Caslione, 2011:67)

Beszállító értékelés folyamatát a 4. ábra mutatja be.

3. ábra: Beszállító kiválasztásának lépései (Koppelman, 2000:47, in. Irlinger, 2012:16 alapján saját szerkesztés)



4. ábra: Beszállító értékelés folyamat ábrája (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2015:66 alapján saját szerkesztés Pató, Kopácsi, 2018)



Ha létrejön a két fél között az üzleti kapcsolat, akkor nyílik lehetőség a teljesítést követően a beszállító értékelés elvégzésére. A kutatói tapasztalat az, hogy sajnos nem minden vállalat alkalmaz beszállító értékelést. A beszállító értékelés a megbízó számára fontos értékelési tényezőket tartalmazza. A beszállító értékelést követően, annak eredményei, tapasztalatai megküldésre kerülnek a beszállítónak. Ez fogja az alapját jelenteni a fejlődésnek és a szorosabb üzleti kapcsolat kialakításának. A feltárt hibákra az ellátási lánc szereplőinek közösen kell megoldást keresni. Tehát a beszállító értékelés fontos momentuma a beszállító fejlesztésnek.

Az 1. táblázat szemlélteti a beszállító MINÓSÍTÉS és beszállító ÉRTÉKELÉS során fontosnak tartott szempontokat a kutatás során vizsgált vállalati eredmények alapján.

A kutatásban véletlenszerű mintavételezés során 9 vállalat került megkeresésre, ahol strukturált interjút folytattak a szerzők, a beszállító minősítés és beszállító értékelés értékelési tényezőire vonatkozóan.

A szakirodalomban számos kutatási eredmény (Vörösmarty-Tátrai, 2010:140; Karmazin, 2016:81, Vörösmarty-Dobos, 2012:6; Dobos –Vörösmarty, 2014) újabb és újabb tényezők számbavétele és csoportosítás található ezek áttekintésére.

Ezen értékelési tényezők közül kulcsfontosságúak az ár, a minőség, a szállítási teljesítmény és a rugalmasság.

A 7CS (Competency, Capacity, Commitment, Control, Cash, Cost, Consistency) néven ismert a Carter féle beszállító értékelési modellt, amely később három új értékelési tényező (Culture, Clean, Communication) felvételével 10 CS-re bővült.

(<https://www.mindtools.com/pages/article/10-cs.htm>).

Rogers (2009 in Lammi, 2016) nevéhez fűződik, a SOCCER elnevezésű beszállító értékelési modell. Ennek elemei a stratégia, operatív képesség, ügyfelek, költség struktúra, gazdasági teljesítmény és a K+F.

Ebben a tanulmányban a kutatási fókusz a magyar KKV-k jelentették.

S	O	C	C	E	R
Stratégiai Irány	Működési képesség	Vevői megközelítés	Költségek	Gazdasági teljesítmény	Kutatás & Fejlesztés
Menedzsment Üzleti struktúra Vállalati irányítás Vállalati stratégia Menedzsment csapat	Termékminőség Emberi erőforrások Admin rendszerek Logisztikai képesség IT	Kulcsfogasztók Piaci pozíció Vevőkapcsolat Reklám Külső kapcsolatok	Béreköltség Önköltség Beszerzési alapköltségek Termékköltség Szállítási költség	Profit szint Profit központok Pénzügyi struktúra Felfedési kockázat Cash Flow	Mag-kompetenciák Kutatás hatékonysága Projekt-menedzsment Szellemi tulajdon

1. táblázat: A beszállító minősítés és beszállító értékelés értékelési tényezőinek összehasonlítása (saját szerkesztés)

Vállalatok Szempontok	Beszállító minősítésre vonatkozó szempont vizsgálat					Beszállító értékelésre vonatkozó szempont vizsgálat			
	1. Vizsgált vállalat	2. Vizsgált vállalat	3. Vizsgált vállalat	4. Vizsgált vállalat	5. Vizsgált vállalat	„A” vizsgált vállalat	„B” vizsgált vállalat	„C” vizsgált vállalat	„D” vizsgált vállalat
<i>Értékelési rendszer</i>	1. Minőség 2. Kapacitás 3. Határidő 4. Ár	1. Minőség 2. Ár 3. Kiegészítő termékek 4. Határidő	1. Szállítói megbízhatóság 2. Minőség 3. Határidő 4. Ár	1. Ár 2. Tanúsítvány 3. Határidő 4. Minőség	1. Rugalmasság 2. ABC elemzés 3. Határidő 4. Minőség 5. Ár	1. Minőség 2. Határidő 3. Szubjektív	1. Minőség 2. Ár 3. Határidő 4. Számlaprobléma 5. Készedelmes rendelés visszaigazolás	1. Minőség 2. Feltételek (fizetés, szállítás) 3. Alkatrész utánpótlás 4. Visszakövethetőség 5. Garanciavállalás	1. Minőség 2. Feltételek (fizetés, szállítás) 3. Alkatrész utánpótlás 4. Visszakövethetőség 5. Garanciavállalás

— Minőség
— Ár
— Határidő
— Feltételek (fizetés, szállítás)
— Alkatrész utánpótlás
— Visszakövethetőség
— Garanciavállalás

A táblázat bal oldala a **beszállító minősítés** szempontrendszerére vonatkozik. Azt vizsgálták a szerzők, hogy a beszállító kiválasztását megelőzően, a minősítés során, milyen szempontokat vesznek figyelembe a vállalatok és ezeket az értékelési tényezőket hogyan rangsorolják.

A táblázat jobb oldalán a **beszállító értékelés** szempontjait láthatjuk, ami a már meglévő partner teljesítményére vonatkozik. Ebben az esetben is a legfontosabb szempontok kerültek meghatározásra és rangsorolásra.

A táblázat **beszállító minősítésére** vonatkozó szempont rendszernél jól látszik, hogy a megkérdezett vállalatból 2-nél a beszállító minősítésnél a legfontosabb szempont a minőség. A 4. vizsgált vállalat az árat tette az első helyre, ez a szempont a megkérdezett vállalatok többségénél a rangsor vége felé szerepel. A 3. vállalatnál a szállítói megbízhatóság az 5.-nél pedig a rugalmasság került az első helyre.

A táblázat **beszállító értékelésére** vonatkozó szempont rendszerénél a vállalatoknál a már meglévő partnerek értékelési szempontjai kerültek feltárásra. Ebben az esetben nagyobb az egyezés az első helyen megjelölt értékelési tényezők esetében. Valamennyi megkérdezett vállalat a minőséget tartotta a legfontosabbnak az értékelés során.

Összességében megállapítható, hogy mind a **beszállító minősítésnél**, mind a **beszállító értékelésnél** a minőség volt az a szempont, amit nagyon fontosnak tartottak a vizsgált vállalatok. (vállalati anyag)

A szerzők kutatási eredményeikre támaszkodva, kidolgoztak egy beszállító értékelő lapot, amelynek az elektronikus változatának tervezetét a 7. ábra szemlélteti. A szerzők kutatási tapasztalati szerint, az értékelés menetét megkönnyíti és felgyorsítja az elektronikus formában történő beszállító értékelés. (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2016:266)

7. ábra: Beszállító és szolgáltatásértékelő lap

Menü

- Új értékelő lap
- Értékelő lap
- Visszajelzések
- Oldaltérkép
- Impresszum

Új beszállító és szolgáltatás értékelő lap

-- xyz Kft. --

Profil [Teszt Elek](#)

- Profil szerkesztése
- Kijelentkezés

Beszállítás

Beszállító név:

Beszállító elérhetősége:

Telefon:

Email:

Beszállítási dátuma:

Beszállító eszköz:

Beszállítási száma:

Beérkezett termék neve / cikkszám:

Kontakt személyek:

Értékelés

Szemponatok: Termék Szolgáltatás Termék és szolgáltatás

Termék minősége mennyiségi átvételre vonatkozóan: %

Termék minősége minőségi átvételre vonatkozóan: %

Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan: %

Határidők betartása: %

Rugalmasság: %

Kapacitás: %

Kommunikáció: %

Partnerkapcsolat: %

Csomagbiztonság: %

Összesített százalék: %

Minősítés: A B C

(Forrás: Pató, Kopácsi, Kreiner, 2015:73)

Az elektronikus termék és szolgáltató beszállító értékelés, értékelési tényezőit, a szerzők a kutatási eredményeik alapján vették számba és határozták meg.

Az egyes értékelési tényezőkre maximumisan 100% adható, amit az értékelés végén átlagolnak az értékelők. Az értékelő lap különösen fontos jellemzője,

hogy az beszállító értékelés elvégezhető termékre és szolgáltatásra is. Rendkívül fontos ez napjainkban, amikor a verseny tényezők már nem is a termékekben rejlenek, hanem egyre inkább az azokhoz kapcsolódó szolgáltatásokban. A szerzők a „szolgáltatások” beszállító értékelő lapon való feltüntetésével arra

is fel kívánták hívni a figyelmet, hogy nemcsak a termékek, hanem a szolgáltatások vagy a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások értékelése is nagyon fontos egy beszállító értékelése esetében. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a terméket és a termékhez kapcsolódó szolgáltatást más beszállító végzi, ekkor a teljesítményértékelés szétválasztása is roppant indokolt. Az értékelés tehát történhet külön termékre, illetve külön szolgáltatásra vagy termékre + szolgáltatásra együttesen. Az összesített %-os értékek alapján a beszállítókat A, B, vagy C kategóriába lehet sorolni. A kategóriák jelentése: A – jó, B – javítandó, C – javítandó és további problémák esetén az üzleti együttműködés felbontandó. Minden vállalatnak a saját mérlegelési körébe tartozik, hogy az egyes kategóriák milyen %-os intervallum közé kerülnek. (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2016:266)

A szerzők nagyon fontosnak tartják az egyes értékelési tényezők definiálást, ugyanis az egységes gondolkodás fog csak alapot adni a ellátási lánvban résztvevők közös fejlődéséhez.

Természetesen más-más értékelési tényezők és azok meghatározásai is kerülhetnek a beszállító értékelő lapra. A lényeg az, hogy azok egységesen értelmezettek, hasznosak, a fejlődést támogatóak legyenek az együttműködés során.

A beszállító értékelés a sikeres üzleti együttműködés egyik alapját képezi. Az előbbieken felsorolt beszállítói értékelési szempontok, kiemelkedő jelentőséggel bírnak a beszállítói partnerkapcsolatok fejlesztésében. A beszállítókkal kialakított kapcsolat fontos szerepet játszik az üzleti siker, együttműködés szempontjából is.

A beszállítók fejlesztése mellett különösen fontos szerepe van a beszállító értékelésnek a marketingben is. A marketing az ellátási lánc valamennyi résztvevője számára nagyon fontos. A jó üzleti kapcsolatokban az egyik fontos tényező a jó hírnév megszerzése és megtartása. Az üzleti életben a beszállítók kiválasztása sok esetben ajánlás útján történik. A korábbi partnerkapcsolatokból származó beszállító értékelések és azok tapasztalatai reális képet nyújtanak a vizsgált beszállító teljesítményéről és egy jó alapot adnak az estleges további jó együttműködéshez. (Pató, Kopácsi, 2018)

A beszállító értékelésben feltárt hiányosságok, problémák kiküszöbölésére közösen kereshetnek megoldást a partnerek, amely annál eredményesebb lehet, minél jobb a partnerkapcsolat a vevő és a beszállító között. A beszállító értékelés, alapját képezi - és ösztönző hatással lehet a beszállító fejlesztésére, a még jobb teljesítmény elérésére, amely magasabb szintű kiszolgáláshoz vezet. A minőségi teljesítéssel szerzett jó hírnév több lehetséges üzleti partnert eredményezhet. (Pató, Kopácsi, Kreiner, 2016:262)

A beszállítók egyik fontos feladata közé tartozik, hogy a vevők (potenciális partnerek) „érdeklődését” felkeltsék és tényezővé váljanak a piacon, amikor beszállítót keresnek. Ehhez, nagy segítséget nyújt a marketing és értékesítési funkcionális területek összehangolt

munkája. A leendő partnerek igyekeznek magukról megbízható képet festeni, amelyet különböző csatornákon keresztül juttatnak el egymáshoz, például: vevőmegkeresések, termékbemutatók, online tevékenységek, public relations, rendezvények, levelek és ajánlások. (Kotler, Keller, 2012: 232.-233) A kevésbé jó hírnévvel rendelkező beszállítóknak, nehéz a piacon versenyképesnek maradniuk. A jó hírnév főként minőségi teljesítéssel szerezhető meg, ami a beszállító értékelésekben dokumentálható. A tanulmányban felsorolt beszállítói értékelési szempontok közül kiemelkedő jelentőséggel bír a beszállítói partnerkapcsolatok fejlesztése is, mivel a beszállítókkal kialakított kapcsolat, fontos szerepet játszik az üzleti siker, a hatékonyság szempontjából.

Az eddigi kutatási eredményeket is figyelembevéve a beszállító minősítéshez és beszállító értékeléshez kapcsolódva is megerősíthető, az a gondolat, miszerint a vállalati partnerkapcsolatok sikerességéhez több tényező is szükséges. (Mohr, Spekman, 1994 in Majoros, 1999 in Komáromi, 2006:101), úgy mint:

- az elkötelezettség: mindkét fél hajlandó áldozatot hozni a jó kapcsolat kialakításának érdekében;
- a koordináció: a saját és a másik fél célkitűzésének megismerése és elfogadása;
- a bizalom: egymás iránti kölcsönös bizalom az ígéreték és a kötelezettségek terén;
- a kommunikáció: a partnerek arra törekednek, hogy az egymás közti infor-

mációáramlás mindig pontos és problémamentes legyen;

- a konfliktuskezelés: a problémák közös, együttes megoldása. (Mohr, Spekman, 1994 in Majoros, 1999 in Komáromi, 2006:101)

Ezeknek a sikeres partnerkapcsolati jellemzőknek a jelenlétét tükrözi egy gondosan, igényesen és szakszerűen elkészített beszállító minősítés és beszállító értékelés is. A beszállító minősítés és beszállító értékelés szerepe, a teljes ellátási láncban is fontos szerepet játszik. Az ellátási láncok, ugyancsak nemcsak globálisan, hanem lokálisan is értelmezhetők szinte valamennyi szektorban, ami a fejlődés és fejlesztés kiindulópontja lehet. Így fontos felhívni a figyelmet, hogy a sikeres partnerkapcsolatot megalapozó, beszállító minősítés és beszállító értékelés, versenyelőnyt jelenthet nemcsak a multinacionális, hanem a KKV-k és az e szemléletben, helyi szinten működő, helyi termelőknek szolgáltatónak és akár az önkormányzatoknak, vagy magának az államnak is. Tulajdonképpen a helyi gazdaságfejlesztés egyik kitörési pontjaként, számos már kutatott és azonosított terület mellett (Czuppon, Csajka, Molnár, 2015; Czuppon, Dániel, Harta, 2017), a beszállítókkal való ellátási láncokban való gondolkodás, az ezt dokumentáló és támogató beszállító minősítés és beszállító értékelés határozható meg. Ezek empirikus vizsgálata, a kutatók további kutatási fókuszát is meghatározzák.

**PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA-
KOPÁCSI EVELIN-
KREINER BARBARA-KISS FANNI**

Szakirodalom:

- Ahlemeier, R., G. (2002): Ressourcen orientierte Bestell mengenplanung und Lieferantenauswahl, Modelle und Algorithmen für Supply Chain Optimierung und E-Commerce, Books und Demand Verlag, 2002:9
 Letöltve: https://books.google.hu/books?id=ApN83pwYh-IC&printsec=frontcover&hl=hu&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
 Letöltve: 2017.05.01
- Busse, C., Margraf, B. (2016): Risikofaktor Lieferant, Controlling & Management Review, Sonderheft 2, 2016:32
- Chikán A.- Demeter K. (2017): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentre; Termelés, szolgáltatás, logisztika, Aula Kiadó, Bp., 1999:444
- Cs. Czuppon V., S. Csajka E., Molnár T. (2015): Potential of Local Economic Development in Aspect of Tourism Deturope: Central European Journal of Tourism and Regional Development 7:(2) pp. 175-187.
- Cs. Czuppon V., Dániel Z. A., Harta A. (2017): Field Trip and More - Initiation of Local Economic Development and Knowledge Transfer. In: Jonathan Batten ,Ugur Can (szerk.) 22nd EBES Conference - Rome Program and Abstract Book. 219 p. Rome, 2017.05.24-2017.05.26. Rome: University of Rome, 2017. pp. 104-105. ISBN:978-605-84468-9-2.
- Demeter, K. (2014): Termelés, szolgáltatás, logisztika; Az értékteremtés folyamatai, Wolters Kluwer Kft, Budapest, 2014:295
- Demeter, K., Szász, L.: Ellátási lánc menedzsment, Akadémia Kiadó Zrt., Budapest, 2017: 194-195
- Disselkamp, M., Schüller, R., (2004): Lieferantenrating, Instrumente, Kriterien, Checklisten, Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science + Business Media, 2004:15
- Dobos, I., Vörösmarty, G. (2014): Green supplier selection and evaluation using DEA-type composite indicators. International Journal of Production Economics, 157, 273-278.
- Irlinger, W. (2012): Kausalmodelle zur Lieferantenbewertung, Gabler Verlag, 2012:16.
- Karmazin Gy. (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 81.
- Komáromi N. (2006): Marketinglogisztika, Akadémiai Kiadó, Budapest, p.96., 100.-101.
- Kotler, P., Caslione, J., A. (2011): Kaotika, Menedzsment és marketing a turbulencia korában, Manager Könyvkiadó, Budapest, 2011:67
- Kotler, P., Keller, K.L.,(2012) Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest, p.232.-233.
- Körmendi, L., Pucsek, J., (2008): Logisztika elmélete és gyakorlata, Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., 2008:61
- Kummer, S., Grün, O., Jammernegg, W. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Studium, 2009:90, ISBN: 978-3-8273-7351-9
<https://books.google.hu/books?id=9xC1BgAAQBAJ&pg=PA1&dq=Helmut+Wannenwetsch&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKewiWwdaRIPHPA hVSb5oKHTuuAL0Q6AEIMjAD#v=onepage&q=Helmut%20Wannenwetsch&f=false>
 Letöltve: 2016.09.01
- Lammi H. (2016): Supplier Evaluation and Selection Process. Thesis, pp. 17 – 18.
 Megtalálható: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105758/Lammi_Hannele.pdf?sequence=1 (Letöltve: 2018.02.01.)
- Molnár T., Vancsik, J. (2016): Az állam szerepe a gazdasági életben. Comitatus: Önkormányzati Szemle 25: (22) pp. 26-38.
- Pató, G., Sz., B., Kopácsi, E., Kreiner, B. (2015): Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Óbudai Egyetem 2015:57-76.
 Letöltés: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf
- Pató, G., Sz., B., Kopácsi, E., Kreiner, B. (2016a): Beszállító értékelés vizsgálata SWOT analízis segítségével. in Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/19_Kiss-Kopacsi-Pato.pdf, 2016:253-270
- Pató, G., Sz., B., Kopácsi, E., Kreiner, B. (2016b): A beszállító kiválasztás és értékelés kapcsolata, avagy egy ötlet az „együtt a közös cél” megvalósításhoz, Legal, Economic, Managerial

and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities, Slovak University of Agriculture in Nitra, 2016, ISBN 978-80-522-1450-4

Pató, G., Sz., B., Kopácsi, E., (2018): Gondolatok a beszállítói minősítésről és értékelésről, Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities, Slovak University of Agriculture in Nitra megjelenés alatt

Vörösmarty Gy., Tátrai T. (2010): Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest 2010:140

Vörösmarty Gy., Dobos I. (2012): Supplier selection and evaluation decision considering environmental aspects, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 149. sz. Műhelytanulmány, pp. 6. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/471/1/Dobos_Vorosmarty_149.pdf (Letöltve: 2018.02.01.)

<https://www.mindtools.com/pages/article/10-cs.htm>, (Letöltve: 2018. 02. 01)

A szerzők: **Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta**, Egyetemi docens, Pannon Egyetem, patog@vnet.hu

Kopácsi Evelin, Okl. műszaki menedzser, kopacsievelin@gmail.com

Kreiner Barbara, Okleveles logisztikai menedzser / Hr asszisztens Napcsillag Kft. kreiner.barbara@gmail.com

Kiss Fanni, Kereskedelem és marketing alapszakos hallgató, Pannon Egyetem, kfanni0125@gmail.com

Jegyzet

1. A tanulmány az EFOP 3.6.2-16-2017-00017 Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek projekt keretében készült.

