



DIPLOMADOLGOZAT

A hatékonyság mérése és a folyamatok fejlesztése az ellátási láncban

Beszállítói Teljesítmény Menedzsment

Konzulens:

Dr. Mészáros Kornélia

Készítette:

Babics Zoltán Gábor

Ellátásilánc menedzsment mesterszak

Budai Campus

Budapest

2024

Bevezetés

A globalizációnak és a rendkívüli módon felgyorsult ütemben változó igényeknek köszönhetően, multinacionális környezetben a hatékony ellátási lánc menedzsment központi kérdésnek tekinthető függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykedik a vállalat. Éppen ezért az ellátási lánc menedzsment stratégiai fontosságú szerepet kap a telekommunikációs vállalatok működésében is, függetlenül attól, hogy eredetileg szolgáltatást nyújtanak.

Bővített ellátási lánc menedzsment esetén mindenképpen említést érdemel a beszállítói portfólió menedzsmentet is, amely aktivitás során kijelöljük azon beszállítók körét, akik a szolgáltatás igénybevételéhez elengedhetetlen fizikai eszközöket biztosítani tudják. A portfólió megfelelő kezelésének és kialakításának alapja pedig a megfelelő felmérés, ellenőrzés, teljesítménymérés. Ezen felül kulcsfontosságú a kommunikáció, az összehangolt működés, közös informatikai rendszerek kiépítése, valamint a folytonos törekvés az optimalizálásra. Ezek összessége tud segíteni abban, hogy az értékláncban egyre több legyen a hozzáadott érték és ezzel párhuzamosan javítani tudjuk a piaci helyzetünket, esetlegesen valamilyen rejtett érték felfedezése és kiaknázása mellett versenyelőnyre tegyünk szert.

A diplomadolgozatom témájaként a Vodafone-nál alkalmazott beszállítói értékelési folyamatot és annak potenciális fejlesztési lehetőségeit vizsgáltam azon beszállítói csoportokra szűkítve elemzésemet, amelyek termékeit a Vodafone tovább értékesíti. Az értékelési folyamat alapvetően a beszállító és a Vodafone között működő folyamatok hatékonyságának felmérésére szolgál. A folyamatok teljesítménye nehezen számszerűsíthető, ezért a teljesítményértékelés alapvetően kérdőíves rendszerben történik és az úgynevezett Net Promoter Score módszerével kerül kiértékelésre. Kutatásaim és számításaim során arra a megállapításra jutottam, hogy az értékelési folyamat mérhető részei elfogadható szinten működnek, bár közel sem optimálisak. Ellenben a folyamat jelentős részének teljesítményéről nincs valódi visszacsatolás. A visszacsatolás hiánya miatt a folyamat tényleges teljesítményének mérése nem teljes körűen megoldott.

Valódi visszacsatolás hiányában a legtöbb általam felvázolt fejlesztési lehetőséget nem tudtam kvantitatív adatokkal alátámasztani, ezért javaslatomat végül arra alapoztam, hogy először mindenképpen mérhetővé kell tenni a folyamatot. Így a tényleges kvantitatív adatok vizsgálata után lehet a különböző stakeholder-ek fejlesztési igényeit figyelembe venni, illetve a folyamat gyengepontjait azonosítani és javítani.

Tartalomjegyzék

1. Vodafone	4
1.1. A Vodafone történeti áttekintése, röviden	4
1.2. Vodafone Procurement Company	5
1.3. A Vodafone alapvető beszállítói rendszere	5
1.4. A Vodafone kereskedelmi (beszerzési) modelljei	6
2. Beszállítói értékelés az ellátási láncban	8
2.1. Bővített ellátási lánc menedzsment	8
2.2. A beszállítók értékelése általánosságban	10
2.3. Beszállítói értékelési módszerek főbb típusai	11
2.3.1. Kvantitatív és kvalitatív értékelési módszerek	12
2.3.2. Objektív, tényszerű értékelés – KPI-ok alkalmazása	13
2.3.3. A Net Promoter Score módszertana	15
2.3.4. Supplier Portfolio Management	19
2.4. Az etalon: Autóipar	20
3. A beszállítói teljesítményértékelési folyamat a Vodafone-nál	22
3.1. Supplier Performance Management a szervezetben	24
3.2. Értékelési pillérek	25
3.3. A kérdőív szerkezete	26
3.4. A kérdőív eredményeinek kiértékelése	27
4. A teljesítményértékelési folyamat kritikai vizsgálata	29
4.1. Define – a probléma felvetése	30
4.2. Measure – a mérési rendszer meghatározása	33
4.2.1. A beszállítói teljesítményértékelés folyamata	33
4.2.2. A mérési folyamat	34
4.2.3. A folyamatgazda által közvetített üzenet	36
4.3. Analyse – az adatok begyűjtése és elemzése	37
4.3.1. A kérdőív kiértékelése	38
4.3.2. A KPI-ok kommunikációja	40
4.3.3. A kommunikációs csatornák revíziója	42
4.3.4. A folyamat ütemezése, menetrendje	45
4.3.5. Az értékelési folyamat minősítése	46
4.3.6. Az értékelés inverziója	47
4.3.7. Critical to Quality (a minőségre nézve kritikus)	47
4.4. Improve – avagy a fejlesztés	50
4.4.1. A kommunikáció fejlesztése	50
4.4.2. A folyamatteljesítmény-mérés vázszerkezetének létrehozása	52
4.5. Control – avagy az ellenőrzés	55
5. Összefoglalás	57
6. Irodalomjegyzék	61
7. Mellékletek	64
8. Függelékek	66
8.1 NYILATKOZAT	66
8.2 NYILATKOZAT	67
8.3 TARTALMI KIVONAT	68

1. Vodafone

1.1. A Vodafone történeti áttekintése, röviden

A Vodafone 1985. január 1-én kicsivel éjfél után indította történetének első mobil telefon hívását, amely egyben az Egyesült Királyságból indított első mobilhívás is volt. 1985. év végére már 12.000 db készüléket adtak el egyenként 2000 Fontért, napjainkban pedig több mint 500 millió előfizetővel rendelkezik a cég. (The Guardian és Investopedia honlapja, 2018.)

1991-ben a Vodafone Group a London-i és a New York-i értéktőzsdén jegyzett részvénytársaság. 1992-ben elsőként írt alá roamingszerződést a Telecom Finland-dal, tehát elsőként nyújtott országhatárokon átnyúló mobil szolgáltatást. A '90-es években vezeti be a különböző előfizetési csomagokat, melyeknek tartalmát dinamikusan bővíti. 2000-től a Vodafone internet szolgáltatása elérhető USB modemem. 2004-től lehetséges a VOIP szolgáltatások és a videó letöltés igénybevétele a Vodafone 3G rendszerén keresztül.

Mára a Vodafone 5 kontinensen és azon belül 30 országban van jelen, mint szolgáltató, illetve körülbelül 50 országban van jelen partnercégeken keresztül. Jelenleg a telekommunikációs cégek rangsorában 4. helyen áll figyelembe véve az előfizetők számát, a bevételt, a profitot, valamint a márka értékét. A harmadik helyen az AT&T, második helyen a Verizon Wireless áll, amelyben a Vodafone-nak 2014-ig jelentős tulajdonrésze volt. Az első helyet pedig töretlenül a China Mobile foglalja el. (Investopedia, 2019.)

Profilját tekintve a Vodafone Group is változatosnak mondható a telekommunikációs szektort tekintve. A teljesség igénye nélkül a következő területeken van jelen kiemelten:

- Mobil szolgáltató, mint elsődleges profil
- Bizonyos országokban vezetékes szolgáltatásokkal is rendelkezik
- Mobilinterneten keresztül adatforgalmat biztosít
- M2M technológia
- M-Pesa – telefonos bankszolgáltatás (jelenleg 9 piacon elérhető funkció)
- Vállalati telekommunikációs partner (Vodafone Group Enterprise)

A vállalat stratégiáját tekintve az európai piacokon a Unified Communication platformjának megteremtésére törekszik, míg a fejlődő afrikai, illetve ázsiai piacokon a cél az elsődleges mobil szolgáltatóvá válás. (Vodafone Group honlapja, 2019.)

1.2. Vodafone Procurement Company

A Vodafone a globális ellátási lánc optimalizálása érdekében 2008-ban megalapította a Vodafone Procurement Company-t (továbbiakban VPC), mely központosítja a beszerzést, közvetít a beszállító és a helyi piacok kirendeltségei között. A VPC legfőbb szerepe a teljesség igénye nélkül a következő:

- Központosított döntéshozatal
- Rendszerszemlélet
- Egységes kommunikáció a beszállítók felé
- A beszerzés optimalizálása – költségmegtakarítás
- Erősebb alkupozíciót biztosít a beszállítókkal szemben

Az ellátási lánc alap gondolata szerint minél nagyobb részét képes egy vállalat egyetlen központból felügyelni, annál valószínűbb, hogy egy „elég jó, elfogadható megoldás” helyett közelíthet a valódi rendszer optimumhoz. (Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation by Sunil Chopra, 2000.)

A VPC ennek alapjait teremti meg azzal, hogy globálisan felügyeli az ellátási láncot, illetve rendszerszemléletet valósít meg.

1.3. A Vodafone alapvető beszállítói rendszere

A Vodafone beszállítói rendszere rendkívül szerteágazó. A szakdolgozatomban szempontjából két típust szeretnék kiemelni, amelyeket azon tulajdonság mentén lehet megkülönböztetni, hogy az ellátási lánc mely szereplője tekinthető végfelhasználónak:

- OneSCM: Azon beszállítók köre, akik a Vodafone működéséhez közvetlenül hozzájárulnak, a Vodafone esetében végfelhasználónak tekinthető.
- Products and Services: Azok a beszállítók, akik a Vodafone által továbbforgalmazott termékeket szállítják, tehát a Vodafone márkaboltokban forgalmazott termékeinek beszállítói tartoznak ide.

Ezen két típus közül a Products and Services beszállítók körére szűkíteném a vizsgálatomat. A Products and Services beszállítók tehát azokat a beszállítókat jelentik, akiknek a termékeit mobil szolgáltatóként tovább forgalmazzák, például: telefonok, tabletek, kiegészítők, SIM kártyák, CIoT termékek, modemek, router-ek. A kategória további 3 csoportra bontható

- OEM – Original Equipment Manufacturer

- Olyan termékeket forgalmazó vállalat, amely adott terméket saját márkanév alatt forgalmaz
- Sok különböző beszállítótól beszerzett alkatrészből épít egy új terméket, amelyet saját márkanév alatt forgalmaz tovább
- Tipikus példa: telekommunikációs szektorban az okos telefonok gyártói vagy autópárhban az autómárkák gyártói
- ODM – Original Design Manufacturer
 - Olyan termékeket forgalmaz, amelyek egy másik cég márkanéve alatt kerülnek kereskedelmi forgalomba
 - A márkanévet szolgáltató cég számára ez lehetővé teszi, hogy anélkül tudjon saját márkás terméket előállítani, hogy egy gyárat kelljen fenntartania, vagy bármilyen tapasztalatot, know-how-t gyűjtsön, ami a gyártáshoz kell
 - Tipikus példa: telekommunikációs szektorban, amikor egy szolgáltató saját márkás telefontal is kereskedik, amelynek gyártásáért egy partner vállalat felel
- Verticals (Vertikumok)
 - Összességében beszélhetünk vertikális és horizontális piacról, a vertikális azt jelenti, hogy adott termék a piacon, adott iparágon belül speciális, szűk körű igényeket elégít ki
 - A telekommunikációs szektorban jellemzően ide sorolják a SIM kártyákat, vagy az M2M technológiát kiszolgáló termékeket, valamint napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bír az úgynevezett Cloud, az AI, a Big Data és a Consumer Internet of Things (CIoT) ágazat

1.4. A Vodafone kereskedelmi (beszerzési) modelljei

Alapvetően háromfajta „commercial model”-t különböztethetünk meg a Vodafone általános működésében:

- Local trading model (helyi kereskedés) – ebben az esetben a helyi Vodafone entitás (Local Market) önállóan végzi a beszerzési tevékenységet, közvetlen kapcsolatban áll a beszállítóval
- Agency model – ebben az esetben már VPC be van vonva a kereskedésbe, közvetett a kapcsolat a beszállító és a helyi Vodafone kirendeltség között. VPC az adott helyi

Vodafone entitás nevében jár el, de saját felelősségére (mint egy kereskedelmi ügynök)

- Buy from model – klasszikus, csatolt vállalkozásos, centralizált beszerzés. VPC saját nevében és saját felelősségére jár el és értékesíti tovább a helyi kirendeltségeknek a termékeket, illetve az azokhoz kapcsolódó szolgáltatásokat. Különlegessége, hogy a termékek soha nem kerülnek VPC tulajdonába fizikálisan, csak jogilag. Tulajdonképpen szinte semmilyen kommunikáció nem áll fent a beszállító és a helyi Vodafone entitás között

2. Beszállítói értékelés az ellátási láncban

2.1. Bővített ellátási lánc menedzsment

Az ellátási lánc menedzsment a Toyota JIT (Just In Time) rendszerén keresztül került erőteljesen a köztudatba az 1950-es évektől fogva, amelyben a beszállítói rendszer pontosságára fektették a hangsúlyt elsősorban, a készleten tartott alkatrész mennyiségek minimalizálása mellett – épp megfelelő mennyiséget, épp a megfelelő időben. A filozófia másik gyökerének Deming, szintén az '50-es években tett ajánlásai tekinthetőek, melyben a beszállítói körrel kialakított hosszú távú, partneri kapcsolatok szükségességét és hasznát, a közös stratégiai előnyöket és célokat hangsúlyozta a japán ipari vezetésnek. A Japán autóiipar felvirágzásának köszönhetően az ellátási lánc menedzsment viszonylag hamar az ipari menedzsment központi elemévé vált. Később az elmélet sok más elmélet alapjává vált, mint például a már inkább nyugati filozófiának tekinthető értéklánc menedzsmentnek. (Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance by Shoshanah Cohen and Joseph Roussel, 2013.)

Maga a bővített ellátási lánc definícióját tekintve egy olyan, különböző szervezetekből álló hálózat, mely lefelé és felfelé is elágazik. Az egyes részek között a különböző folyamatok és tevékenységek teremtenek kapcsolatot, sok esetben elmosva a szervezeti határokat, mindezt annak érdekében, hogy a láncban megtermelt értéket eljuttassák a végfelhasználóhoz. A szervezeti határok elmosódása segít a vállalatnak a rendszer optimumhoz való közeledésben. (Szász Levente, Demeter Krisztina - Ellátásilánc- menedzsment, 2017.)

A beszállító-vevő kapcsolatot mindkét fél annak reményében építi, hogy a szorosabb együttműködésnek köszönhetően együtt jelentősebb sikereket érhessenek el. Ennek köszönhetően az egyes szervezetek igyekeznek gondosan kiválogatni azokat a potenciális partnereket, akikkel érdemes hosszú távon stratégiát tervezni. Ezt a logikát visszafordítva az is elmondható, hogy minden szervezet igyekszik saját magát vonzónak feltüntetni a potenciális partnerek szemében. (Keszthelyi Gyula - Ellátási lánc menedzsment és a logisztika kapcsolatrendszere, 2008.)

Egy az Industrial Marketing Management-ben megjelent esettanulmányban 4 faktort azonosítottak, amelyek jelentősen befolyásolják az üzleti partnerek közötti kapcsolatokat:

- Pénzügyi megfontolások

- Mindkét fél számára valamilyen pénzügyi előnnyel vagy haszonnal jár
- Rövid távú pénzügyi haszonra törekednek, azaz adott a lehetőség, hogy a felek közti tranzakciók időben és pontosan le tudjanak zajlani (áruszállítás, számlák kifizetése)
- A beszállító versenyképes árazása pedig hosszú távú pénzügyi haszonnak tekinthető
- A potenciális partner „viselkedése”
 - Kevésbé kézzel fogható elemek jelennek meg, mint a bizalom, a tisztelet és az elhivatottság a kapcsolat kialakítására, illetve annak hosszú távú fenntartására
 - A bizalom mértéke leginkább az információ megosztás mélységén és minőségén válik mérhetővé
 - A tanulmány szerint leginkább a régmúlta visszatekintő, már meglévő kapcsolatok váltak tudatos fejlesztés tárgyává egy bizonyos idő után
- A potenciális partner erőforrásai
 - A beszállító szemszögéből nézve ide tartoznak a menedzsment kompetenciái, a vevő innovációs képessége, a folyamatok rugalmassága
 - A vevő szempontjából ide sorolhatók a fent említetteken kívül a beszállító márka ereje, a termékportfóliója, valamint a termelési kapacitása
- Földrajzi elhelyezkedés
 - A kedvező földrajzi elhelyezkedés mást jelent a vevő és a beszállító számára
 - A vevő értékeli, ha a beszállító a fontos erőforrásokhoz közel helyezkedik el
 - A beszállító értékeli, ha a vevő a fontos piacokhoz közel helyezkedik el

A tanulmány kétféle hozzáállást különített el, attól függően, hogy a szereplők közti partneri kapcsolat mennyire tekinthető valódinak vagy épp felszínesnek. Szabadfordításban a kizsákmányoló, illetve kutató álláspontot különítette el. Előbbi esetén csak a pénzügyi megfontolások dominálnak, míg az utóbbi esetben már a partner erőforrásai, illetve földrajzi elhelyezkedése is előtérbe kerül. A második pontban említett paraméter, azaz a potenciális partner viselkedése a legkevésbé meghatározó elem a beszállító-vevő kapcsolatban. Ha a kapcsolatok fejlődését tekintjük, akkor pedig elmondható, ha alapjaiban pénzügyi haszonra épült, nem valószínű, hogy a kizsákmányoló állapotból ki lehet lépni. (Tanskanen, Aminoff, 2014.)

2.2. A beszállítók értékelése általánosságban

A beszállító-vevő kapcsolatban előfordulhat, hogy a különböző KPI-okat tekintve a beszállító minden általunk elvárt paramétert teljesít. Például a szállítási készségeket figyelembe véve a megrendelések időben, megfelelő mennyiségben és minőségben érkeznek meg a raktárba, ugyanakkor a vállalaton belül az az általános kép él a beszállítóról, hogy rosszul teljesít. Mind ezek mögött az a tény áll, hogy a valóban könnyen mérhető részei a beszállító-vevő kapcsolatnak mindössze kis hányadát fedik le a beszállítóval történő kölcsönhatásoknak. (Essentials of Supply Chain Management by Michael Hugos, 2003.)

Abban az esetben, ha egy vállalat nem rendelkezik megfelelő alappal ahhoz, hogy a beszállítóhoz kapcsolódó valamennyi interakciót mérhetővé tegye valamilyen formában, nem tudja kihasználni a beszállítói kapcsolat menedzsmentből származó előnyöket.

A megfelelő kapcsolatmenedzsment 3 alappillére:

- Szerződésmenedzsment
- Kockázatmenedzsment
- Teljesítménymenedzsment

Annak mérése, megállapítása, hogy végül is mennyire tekinthető hatékonynak a fenti három pillér, semmilyen szempontból sem mondható egyszerű feladatnak. A legkisebb mértékben is két fázisban írható le a beszállító-vevő kapcsolat. Az első a folyamatok létrehozása, amely során a vállalat több szintjén létrejönnek a kapcsolatok. A második ezen folyamatok megfelelőségének ellenőrzése, annak figyelembevételével, hogy valóban az általunk elérni kívánt célt szolgálják-e. Utóbbihoz az alábbi 6 kérdés nyújthat kiindulási alapot:

- Meg tudod-e nevezni a 100 legfontosabb szerződést?
- A szerződésszerkezet leképezi-e a különböző beszállítói szegmenseket?
- Léteznek olyan KPI-ok, amelyek egyértelműen mérik a szerződési feltételek teljesítését?
- Létezik olyan teljesítményértékelési program, amely a KPI-okon túl, a beszállítóval kapcsolatos interakciók sokaságának és összességének teljesítményét mérik?
- Egyértelműen definiáltak a kapcsolatok az operatív működés, a kereskedelem és a stratégia között?
- Létezik proaktív beszállítói kockázat és innováció menedzsment?

A fenti kérdésekre adott válaszok alapvetően egyfajta kiindulási alapnak tekinthetők, amelyek mentén további vizsgálatok szükségesek annak érdekében, hogy valóban megállapítsuk a folyamatok megfelelőségét. (Supplymanagement honlapja, 2019.)

2.3. Beszállítói értékelési módszerek főbb típusai

Szinte bármelyik modern minőségmenedzsment filozófiát vesszük is alapul, a folyamatok javítása mindig is központi elem, legyen szó ISO minőségbiztosítási rendszerről, TQM filozófiáról vagy épp a Six Sigma-ról. A folyamatos javítás elképzelhetetlen a folyamatok megfelelő mérése nélkül, amelyhez hozzátartozik a szervezet határain átnyúló folyamatok mérése és javítása is, mint például a beszállítóval kialakított folyamatok felülvizsgálata. (Bedzsula - Topár - Tóth, 2014.)

A bővített ellátási lánc menedzsment területén a beszállító és vevő közti kapcsolat kritikus pontnak tekinthető a szervezet stratégiai sikerének szempontjából. Ugyan a kutatások azt mutatják, hogy a vállalatok nem feltétlenül rendelkeznek standard folyamattal a beszállítók értékelésére, de gyakorlatilag az 1900-as évek eleje óta mégis folyamatosan jelen van a köztudatban, melynek alappillérei közé a következők tartoznak:

- A top menedzsment támogatása és elkötelezettsége
- Kereszt funkcionális csapatok együttműködése
- Az értékelés folyamatának pontos felrajzolása
- Más iparágakban már meglévő, jól működő folyamatok tanulmányozása, „best practice” (legjobb gyakorlat) keresése

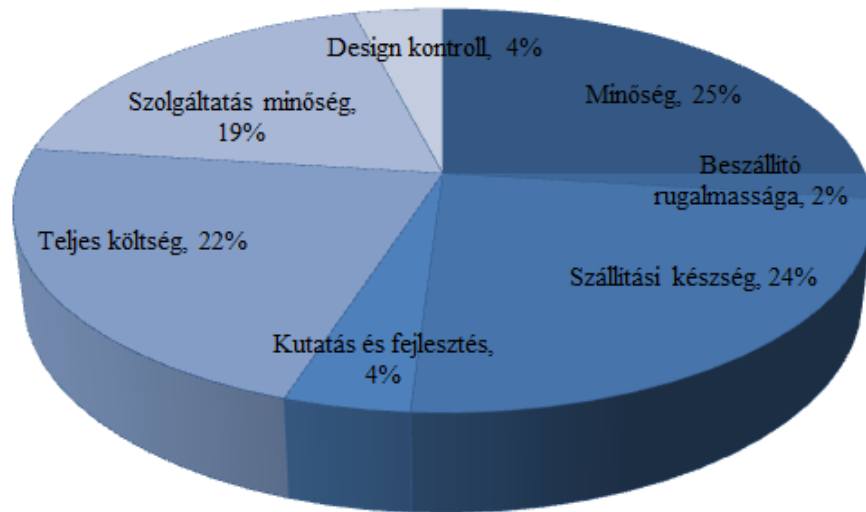
Egy, a 89. éves Supply Chain Management Conference-en elhangzott tanulmány különböző szektorokban vizsgálta a beszállítói értékelés folyamatát, amelyből végül is egy, a folyamat kialakításához alkalmazható „best practice”-t fogalmaztak meg. Ennek része, hogy a legtöbb értékelési folyamat a következő 4 területre fókuszál:

1. Kritériumok, értékelési faktorok

A leggyakrabban használt értékelési kritériumok közé tartozott a minőség, illetve a szállítási készség mérése, amelyek mellett a szolgáltatás minősége is rendszeresen megjelent.

2. Súlyozás

A legtöbb vállalatnál alkalmaztak valamilyen súlyozást a különböző elvárások esetében, amellyel kijelölték a vállalat számára legfontosabb elemeket.



1. ábra: Az egyes kritériumok közötti súlyozás (Institute for supply management honlapja, 2020.)

3. Osztályozás, rangsorolás

A legtöbb esetben Likert-skálát alkalmaztak az adatok osztályozására. A skála eleje negatív, a vége pedig pozitív eredményt takart. A megvizsgált értékelések egyike sem használt csak objektív, tény alapú módszereket. Mindig objektív és szubjektív elemek valamilyen arányú ötvözeete jellemezte a beszállítói értékelés folyamatát.

4. Használhatóság és hatékonyság

Olyan értékelési módszer alkalmazása volt jellemző, amelyhez a beszállító egyáltalán nem vagy túl nagy erőforrás, illetve idő befektetéssel tudott csak megfelelő adatokat szolgáltatni, amely nem feltétlenül nevezhető hatékonnak. (Stueland, 2021.)

2.3.1. Kvantitatív és kvalitatív értékelési módszerek

A KPI-ok olyan mérhető alapot képeznek a beszállítói értékelés folyamatában, amely megkérdőjelezhetetlen. Egyértelműen, tényszerűen kifejezik, hogy a beszállító teljesített-e valamilyen feltételt, vagy sem. Például alapul véve egyet a legegyszerűbb KPI-ok közül, az „on time delivery”, teljesen egyértelmű helyzettel állunk szemben, mivel csak két kimenet lehetséges:

1. A beszállító az egyeztetett határidőn belül leszállította a rendelt terméket
2. A beszállító nem szállította le a rendelt terméket az egyeztetett határidőn belül

Ahhoz, hogy valóban teljes képet kaphassunk a beszállítókról, szükség van kvantitatív és kvalitatív adatokra egyaránt. Viszont annak érdekében, hogy a kvalitatív felmérésből nyert adatok ténylegesen használhatóak legyenek a különböző beszállítók teljesítményének összemérésére, szükség van a kvalitatív adatok valamilyen egységes módszer szerinti számszerűsítésére.

A beszállítói teljesítménymérés sokféleképpen végbe mehet:

- Helyszíni szemle
- Saját szerkesztésű kérdőív
- Harmadik fél által tervezett kérdőív
- Saját tanúsító rendszer segítségével
- Harmadik fél általi tanúsítási rendszeren

Amennyiben a vállalat megtalálja a számára leginkább megfelelő kvantitatív alapokkal alátámasztott értékelési rendszert, melynek keretrendszerét hosszútávon fenntartja, akkor eredményként egy olyan összetett rendszert kapunk, amely alkalmas arra, hogy megmutassa a beszállítói rendszer fejlődését vagy épp leépülését, ezzel alapot nyújtva a beszállítói portfólió menedzsmentnek. (Epiqtech honlapja, 2020.)

2.3.2. Objektív, tényszerű értékelés – KPI-ok alkalmazása

A bővített ellátási lánc menedzsment területén egyre inkább előtérbe kerül a dinamikus ellátási lánc menedzsment koncepciója, amely gyakorlatilag egyet jelent a folyamatos fejlesztéssel, optimalizálással és ez által a különböző teljesítmények folyamatos mérésével. Azoknál a vállalatoknál, ahol az ellátási lánc stratégiai fontosságú elem, eltérő folyamatok alakultak ki a beszállítók és beszállítói láncok értékelésére. Valamint nagy általánosságban elmondható, hogy a vállalat egyik legösszetettebb folyamata, amely minimálisan a következő elemekből kell, hogy álljon:

- A folyamat megtervezése
- A folyamat rendszeres felügyelete – monitoring
- Mérési skála meghatározása
- Célok kijelölése – célérték kijelölése
- A riportálás lehetőségének megteremtése (informatikai rendszerek konfigurálása, összehangolása)

- A kommunikációs csatornák kiépítése
- A beszállító felé irányuló visszajelzés csatornáinak megteremtése

(Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management Within and Across Companies by Paul Schönsleben)

A legtöbb vállalatirányítási rendszer, mint például az SAP, ellenőrzi és karbantartja a kulcsfontosságú KPI mutatószámokat. Vagy legalábbis azonnal feldolgozható formában rendelkezésre bocsátja a nyers adatokat a riportok elkészítéséhez. Mindezen rendszerek segítségével KPI-ok egész sora határozható meg és a menedzsment feladata, hogy kijelölje azokat a KPI-okat vagy KPI csoportokat, amelyek folyamatos nyomon követése leginkább hozzájárul az ellátási lánc fejlesztéséhez, bővítéséhez. (Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management by William Berry, Thomas Vollmann, F. Robert Jacobs and D. Clay Whybark, 2011.)

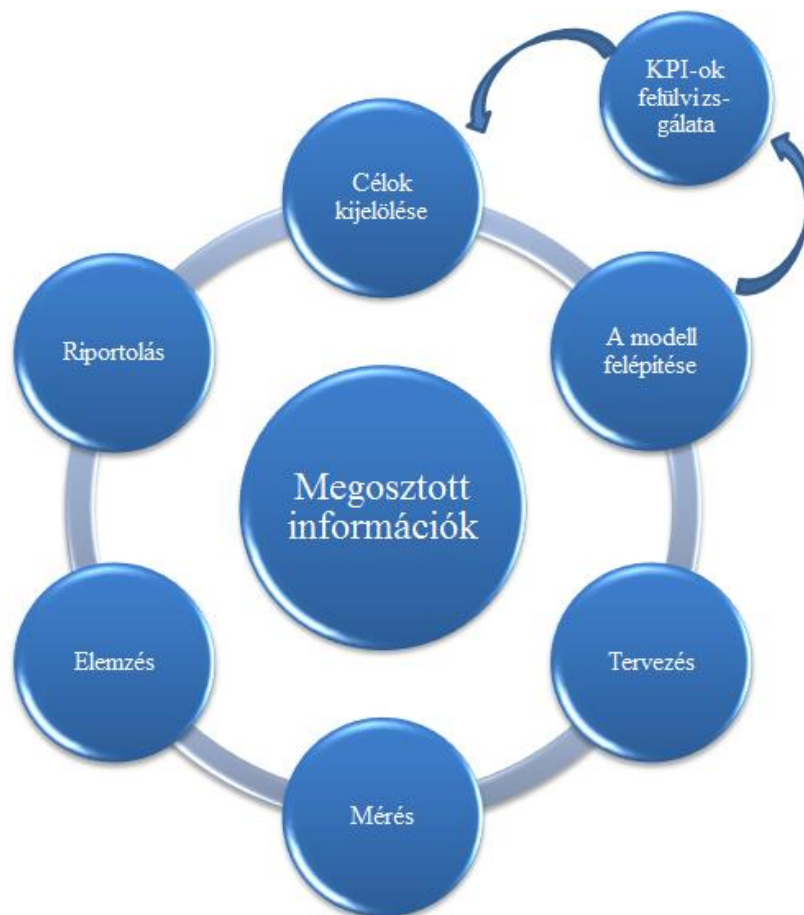
A legtöbb esetben a következő kritériumokra állítanak fel mutatószámokat:

- Operatív teljesítmény mérése, például időben vagy a rendelt mennyiségnek megfelelően érkezett-e meg az adott szállítmány
- Hatékonyság mérése, például költséghatékonyság javulása
- A kialakított stratégiához és a folyamatokhoz való igazodás mérése

A KPI alapú beszállítói értékeléskor nehézséget, akadályt jelent, hogy a mutatószámok többnyire statikusak. Ebből eredően nem képesek modellezni a folyamatosan, dinamikusan változó tartalmú ellátási láncot. Mindez abból a szempontból is problémát jelenthet, hogy a folyton változó környezet és az ebből fakadó igények miatt a stratégia is változtatásokat kíván, amely mentén a statikus KPI-okra alapozott döntéshozatal nem teljes mértékig támogatott. (Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain by Alan Harrison and Remko Van Hoek, 2002.)

A KPI mutatószámok dinamizálására csak korlátozott mértékben van lehetőség. Ha példának vesszük a vezetőségi döntések folyamatát, akkor egy rövidebb úton végig futó visszacsatolás beépítése a KPI-okra gyakorlatilag képes dinamizálni a folyamatot. Alapesetben a stratégiai célok kijelölése során meghatározásra kerülnek a KPI-ok is. Ezután kidolgozásra kerülnek a menedzsment modellek, amelyek alapján megbecsülhető a teljesítmény. A rendelkezésre álló adatokra építve kiválasztunk egy modellt, amelyhez a tervezés szakaszában erőforrásokat, költségkeretet rendelünk. A modell gyakorlatba ültetése után állandó jelleggel

történik az adatgyűjtés, melyek pontos feldolgozásával meghatározhatók a folyamatban lévő hibák, gyengeségek, hiányosságok. Az eredmények elemzése után újraindul a folyamat a célok és a KPI-ok kijelölésével, viszont ha a menedzsment modelleken eleve teszteljük a különböző KPI-okat, rövidebb idő alatt érünk el a számunkra fontos visszacsatoláshoz. Ennek segítségével dinamikusabbá, gördülékenyebbé tehetjük magát a döntéshozatalt is. (Cai et al, 2008.)



1. ábra: KPI felülvizsgálati kör beépítése (Cai et al, 2008.)

2.3.3. A Net Promoter Score módszertana

A különböző kérdőívek használata igen elterjedt a teljesítményértékelésben, miközben valójában a megfelelő, releváns kérdőív összeállítása rendkívül összetett, alapos munkát igényel. Frederick F. Reichheld, 2004-ben megjelent publikációja azonban a kérdések körét meglehetősen leegyszerűsítette, mindössze egyetlen kérdésre: Mennyire valószínű, hogy ajánlanád a céget, illetve beszállítót másoknak?

Ez az egy, egyszerű kérdés egy kutatás eredménye, ahol egy körülbelül 20 kérdésből álló kérdőív alapján azt kutatták, hogy mely kérdésre való pozitív válasz korrelál leginkább az újra vásárlás lehetőségével, vagyis végső soron a profítnövekedéssel. Utóbbi kérdés mutatta a legnagyobb együtt mozgást a haszon növekedésével, melynek oka, hogy a kérdés összességében magában foglalja a vélemények egy különös, speciális ötvözetét, avagy fekete dobozát. Magába foglalja, hogy elégedett volt-e a vevő az adott termékkel, szolgáltatással, a szolgáltatás körülményeivel, illetve, hogy várhatóan újra vásárol-e vagy sem. Sőt, magával hoz-e új vásárlásokat is, vagy inkább lebeszél másokat is. Összességében véve az újra vásárlás számszerűsített adatait is tisztábban láthatjuk az NPS segítségével, mivel az, aki csak valamilyen külső kényszerből vásárol újra és újra, nem fogja ajánlani a céget, sőt váltani fog, amint az adott kényszer megszűnik. (Reichheld, 2004.)

A Net Promoter Score másik előnye az egyszerűségéből származik, valamint abból, hogy bárki által értelmezhető módon tud számadatot rendelni olyan megfoghatatlan paraméterekhez, mint a vevői lojalitás, viselkedés. Alap felépítése egy 11 elemű skála, amely 3 részre osztható:

- 0-6 – Detractors: Azon vásárlók, akik nem ajánlanák másoknak az adott vállalatot
- 7-8 – Neutrals: Azok, akik alapjaiban véve elégedettek voltak, ugyanakkor nem ajánlanák másoknak a vállalatot
- 9-10 – Promoters: Azok, akik ajánlanák a vállalatot másoknak



4. Ábra: Net Promoter Score skála (Medallia honlapja, 2018.)

A skálázásból egyértelműen kivehető, hogy a mindenkori teljesítmény átlagosnál magasabb szintjére van szükség ahhoz, hogy valaki „Promoter” legyen, de még ahhoz is, hogy legalább a „Neutrals” kategóriába essen. Mindez egybevág azzal a ténnyel, hogy általánosságban véve a vevői elvárások nem átlagos teljesítményt takarnak, hanem minimum jót, sőt kiválót.

Az adatok aggregálásával nyerjük az NPS mutatószámot, amely (-100) és (+100) közötti értéket vehet fel. Az adatok összevonása során a három fő kategóriába eső válaszokat egyszerűsítjük a következők szerint:

- „Detractors” értéke: -1

- „Neutrals” értéke: 0
- „Promoters” értéke: +1

$$\text{NPS} = \% \text{ 😊 } - \% \text{ 😞 }$$

5. Ábra: Net Promoter Score kiszámítása (Medallia honlapja, 2018.)

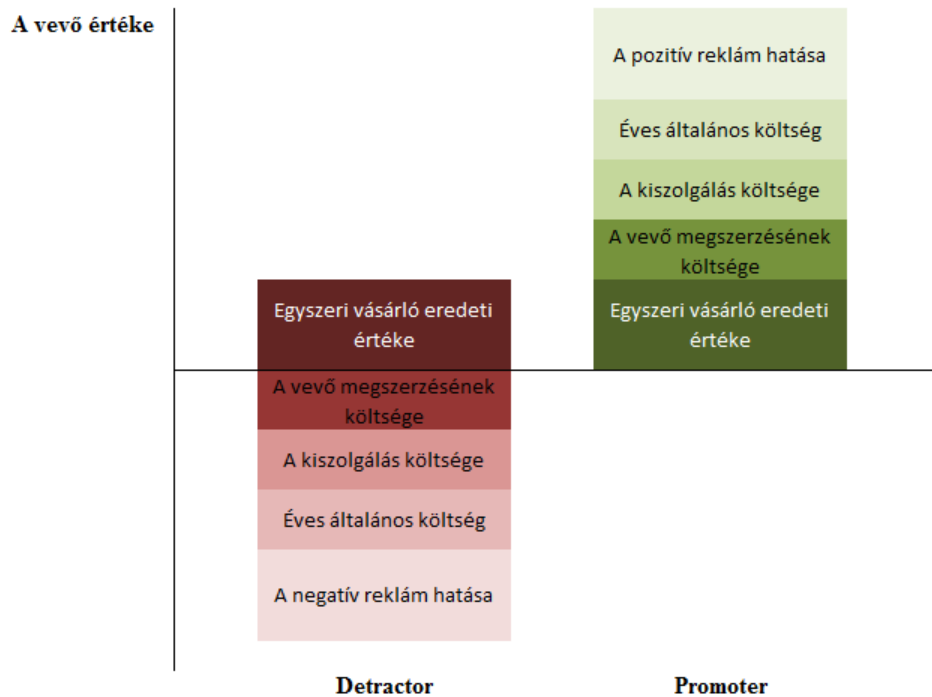
Ezt követően a promoter-ek arányát kivonjuk a detractor-ok arányából, amellyel megkapjuk magát az NPS mutatószámot. Így az adatok viszonylag egyszerű összegzésével és egy százalékszámítással kézzelfogható, könnyen feldolgozható számadatot tudunk rendelni a lojalitáshoz, a teljesítményhez, a vállalat által nyújtott összteljesítményhez. Az NPS értékének három tartománya van, attól függően, hogy hogyan értékeljük az eredményt:

- Negatív NPS: a vállalat az átlagos szint alatt teljesít, a detractor-ok száma meghaladja a promoter-ek számát
- Alacsony pozitív NPS: ugyan a promoter-ek száma még egyelőre nagyobb, mint a detractor-ok száma, de előrevetíti, indikálja, hogy ez rövid időn belül változhat
- Magas pozitív NPS: stabil teljesítmény, amely tervezhetőséget biztosít és támogatja a fenntarthatóságot, valamint a profitnövekedést

A promoter-ek és detractor-ok közti összhang megteremtése, az NPS növelése önmagában egy sokkal megfoghatóbb, érthetőbb módon fogalmazza meg egy vállalat célját, mint például az, hogy növelni kell a vevői lojalitást. Magának az összhang megteremtésének többféle iránya/módja lehet, amely stratégiáknak különböző költségei lehetnek:

- Detractor-ok arányának csökkentése
 - Több időt és erőforrást igényel a vállalattól, hogy visszaszerezze a detractor-okat, megváltoztassa véleményüket
 - Ide sorolható azon elvesztett vevők költsége is, akik a detractor jóvoltából nem vásárolnak a vállalat termékeiből, vagy veszik igénybe a szolgáltatását
- Promoterek arányának növelése
 - A promoter-ek megtartása jelentősen kevesebb időt és költséget jelent a vállalat számára
 - A promoter-ek által hozott vevők haszna is ide sorolható

- Kevesebb marketing költség, mivel a promoter-ek maguk is reklámozzák a vállalatot
- A vevőszolgálat fenntartására is kevesebb költséget tudunk számolni



6. Ábra: A Promoterek és Detractorok gazdasági értéke (Medallia honlapja, 2018.)

Maga a Net Promoter System önmagában azonban még nem elegendő arra, hogy csak ez alapján megítéljük a teljesítményt, viszont egy összetett rendszer részeként fontos elem lehet a beszállítói értékelésben, ami ráadásul egy könnyen értelmezhető, számszerűsített alapot jelent. (Medallia honlapja, 2018.)

Össességében a Net Promoter Score az egyszerűsége miatt sok iparágban használatos:

- Légitársaságok
- B2B piac (termék és szolgáltatás)
- B2C piac (termék és szolgáltatás)
- Egészségügy
- Telekommunikációs szektor
- Média
- Kiskereskedelem
- Pénzügyi szolgáltatók

Mindez lehetőséget teremt arra is, hogy az iparágak közti teljesítményeket többé-kevésbé összemérjék. (Netpromotersystem honlapja, 2018.)

2.3.4. Supplier Portfolio Management

Figyelembe véve a vállalatok turbulensen változó külső és belső környezetét – globalizáció, technológiai fejlődés, piacok átalakulásának üteme – az egyes beszállítói kapcsolatok értékelése és fejlesztése elkülönülten kezelve az összes többi kapcsolattól nem feltétlen vezet maximális hatékonyságra az egész rendszert tekintve. A portfólió koncepció bevonása a bővített ellátási lánc menedzsmentbe, illetve a beszállítókkal való kapcsolatok szervezésébe jelentős hatékonyságnövekedést eredményezhet. (Supply Chain Management: A Logistics Perspective by Brian Gibson, John Coyle, C. Langley and Robert Novack, 2016.)

A portfólió menedzsment számos területen, mint például a pénzügyben vagy a projektmenedzsmentben a kockázatdiverzifikáció eszközeként jelenik meg, melynek célja, hogy a rendszer egészként kezelésével elérjék a rendszer maximális outputját a lehető legkisebb inputtal. Maga a portfólió menedzsment nem statikus, egyszeri folyamat, hanem szekvenciálisan újra induló. A portfólió folyamatos felülvizsgálatot, fejlesztést igényel, amelynek összhangban kell lennie az aktuális stratégiával.



7. ábra: A Supplier Portfolio Management folyamata (Wagner, Johnson, 2004.)

A beszállítók portfólióban való kezelése többnyire együtt jár számuk csökkenésével is, amely együtt jár azzal, hogy a szervezet adott beszállítótól sokkal nagyobb mértékben függ. Ez a függőség értelmezhető negatívumként is, de előrevetíti egyben annak lehetőségét is, hogy a kapcsolat minősége jelentősen javul, illetve, hogy a beszállító nagyobb hajlandóságot mutat olyan fejlesztésekre, amelyek kedvezőek a vevő számára, mivel nem kell attól tartania, hogy a kapcsolat belátható időn belül felbomlik. (Wagner, Johnson, 2004.)

2.4. Az etalon: Autóipar

Amikor szembe kell néznünk azzal a feladattal, hogy meg kell találni a számunkra legmegfelelőbb módszert arra, hogy értékeljük a beszállítóinkat, egy módszert, amellyel kiemelkedhetünk a beszállító menedzsment területén, akkor nem mindig a saját iparágunkban kell keresni a „best practice-t” avagy a legjobb gyakorlatot. Maga a „best practice” értelmezhető úgy is, hogy ez az átlagosan elvárt teljesítmény, amelyre mindenki törekszik. Ahhoz, hogy kiemelkedjünk, ahhoz ennél több kell. Ezt a bizonyos „többet” nem feltétlen találjuk meg a saját szegmensünkön belül. Érdeemes más, elsősorban olyan szektorokat fókuszba helyezni, ahol intenzív beszállító menedzsment folyik, mint például az autóipar. (Inc honlapja, 2019.)

Az autóipar egyike azon speciális szektoroknak, ahol a teljesítmény igen jelentős mértékben függ a beszállítói rendszertől. Egy autó összeállításához akár több ezer alkatrészre is szükség lehet, mindezen alkatrészek legyártásához az OEM-eknek rengeteg különböző területen kéne jelen lennie óriás vállalatokat létrehozva. Feltételezve, hogy tényleg száz százalékban az OEM-ek (Toyota, Audi, Ford, stb.) állítanak elő az autókat – két sarkalatos példát említve – egyszerre kéne motorgyártással, fejlesztéssel és a belső részeket fedő szövet gyártásával is foglalkoznia. Sokkal hatékonyabbnak, átláthatóbbnak és könnyebben felügyelhetőnek tűnik egy megfelelő beszállítói rendszer felépítése, amely rendszer megfelelő színvonalon elégíti ki minden igényét az OEM-eknek.

Az autóipar mára már ténylegesen egyfajta mintapéldának tekinthető a beszállítói kapcsolatok szempontjából. Kezdetben meglehetősen változékony volt a beszállítói rendszer, mivel minden beszállító csak kis hozzáadott értéket jelentett az OEM-ek számára. Így gyakran cserélődtek. Mára viszont a kialakított beszállítói rendszer által nyújtott hozzáadott érték olyan hatalmas jelentőséggel bír, hogy gyakorlatilag kölcsönös függőség alakult ki az OEM-ek és a beszállítók között. (Marketrealist honlapja, 2019.)

Az autóiparban a központi kérdést az jelenti, hogy összességében melyek azok az alkatrészek, amelyeket házon belül kell gyártani, melyeket érdemes inkább máshonnan beszerezni, illetve, hogy mely kutatási és fejlesztési tevékenységeket kell mindenképpen az OEM-nek elvégeznie. Ennek pontos meghatározásához több szempontot is figyelembe lehet venni, a teljesség igénye nélkül például a következőket:

- Adott tevékenység, termék esetén milyen beszállítók érhetőek el az adott piacon
- Adott tevékenységhez vagy termékhez kapcsolódó, már meglévő beszállítói kapcsolatok mélysége
- Magkompetenciának tekinthető-e az OEM számára az adott tevékenység
- Mennyire kockázatos, kritikus az adott tevékenység kiszervezése
- Adott beszállító rendelkezik-e valamilyen tanúsítvánnyal, bizonyítvánnyal
- Adott beszállító portfóliójában az OEM milyen besorolásban szerepel, mivel ha az OEM kiemelt partnernek tekinthető, sokkal kisebb a kockázat, illetve kritikus pont

Az autóiparban meglehetősen élesen rajzolódik ki a különbség a keleti, valamint a nyugati kultúrába tartozó anyavállalatok miatt. Ennek fő oka, hogy kimondottan más szempontból közelítik meg a költséghatékonyságot. Az amerikai autógyártók hozzáállására, stratégiájára jellemző, hogy a legköltséghatékonyabb beszállítókkal kötnek szerződést, amely szerződést felbontanak, amennyiben találnak még annál is költséghatékonyabb megoldást kínáló beszállítókat. Ezzel ellentétben például a japán OEM-ek a különböző gyártási folyamatok során felmerülő felesleges költségek eltüntetésével igyekeznek költségoptimalizációs lépéseket tenni, a folyamatok hibamentes, precíz működésére sokkal inkább törekednek. Mindezzel párhuzamosan jóval több folyamatot tartanak a vállalat keretein belül és kimondottan hosszú távú, fenntartható, stratégiai kapcsolatokra törekednek a beszállítókkal. Egyelőre a tények ez utóbbi megközelítést látszanak alátámasztani. (Brandes, Brege, Brehmer, 2012.)

3. A beszállítói teljesítményértékelési folyamat a Vodafone-nál

Elsősorban a Products & Services beszállítók értékelésének folyamatát vizsgálom, amely beszállítók a Vodafone márkaboltokban továbbértékesített termékek beszállítói körét jelenti. Az vizsgálat szűkítésének oka, hogy ugyan tovább kategorizálhatók kisebb egységekre (OEM, ODM, Verticals), de összességében természetes egységet alkotnak a vállalaton belül. Értékelésük eredménye egész egységében használható a vezetőség döntéseinek támogatására.

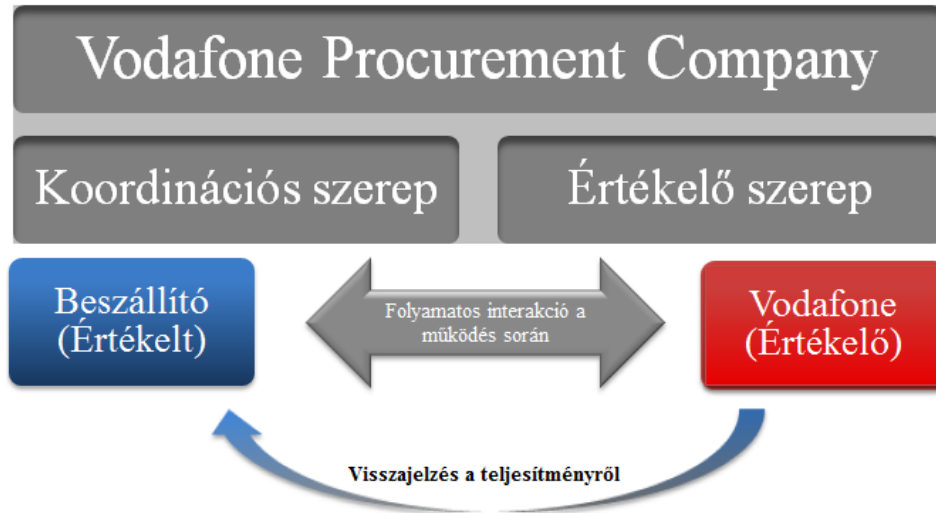
A beszállítói értékelésnek két alappillére van, amely kvantitatív és kvalitatív elemzést is magába foglal:

- Kérdőív alapú értékelés, melynek feldolgozása a Net Promoter Score módszerével történik
- A tényeken és kvantitatív módszereken alapuló beszállítói értékelést különböző KPI-ok kommunikációját jelenti

Annak érdekében, hogy a teljesítmény egyetlen mérőszámban legyen kimutatható, a természetes mértékegységükben rendelkezésre álló KPI-ok bizonyos paramétereknek megfelelően, egységesen, NPS-sé vannak alakítva.

Az értékelés folyamatát tekintve rendkívül szigorú ütemtervet követ. Minden pénzügyi évben, amely áprilistól márciusig tart, két teljesítményértékelés fut le. Az értékelés mindig fél éves időtartamra vonatkozik, nem tekinti relevánsnak a megelőző félév történéseit és eredményeit, mivel azon történések, események vizsgálata a megelőző értékelési kör végeredményébe már bele lettek foglalva.

A teljesítményértékelés maga egy VPC által koordinált folyamat, melynek tárgya az adott piacokon jelen levő beszállítók teljesítménye. Az értékelést végzők pedig közvetlenül érintett stakeholder-ek a vállalat különböző területeiről, valamint országaiból.



8. Ábra: A beszállítói értékelés szereplői (Vállalati anyagok, 2018.)

Az értékelés maga globális, viszont nem minden részletre kiterjedő. Ez tulajdonképpen szándékosan van így. Célja az olyan beszállítók és piacok fókuszpontba állítása, amelyek a vállalat stratégiája szempontjából kiemelt fontosságúak, illetve a velük folytatott kereskedelem relatív volumene (adott, szűkebb beszállítói csoporthoz viszonyítva) jelentős. Nagy általánosságban elmondható, hogy mindig körülbelül 20 ország (Vodafone entitás) vesz részt az értékelésben, mindezt nagyjából 25 kiválasztott partnerre levetítve, 4 kategóriában (SIM cards, Mobile devices, Connected devices, CIoT). Mit jelent ez operatív számokban? Globálisan több mint 200 kolléga 750-800 kérdőívét.

Bár maga a kérdőív egy egységnek tekinthető, minden stakeholder csak a rá vonatkozó rész kérdéseit kapja meg csak az ő szemszögéből releváns beszállítókra. Illetve az NPS alapvető terminológiájából adódóan azt a kérdést, hogy ajánlaná-e a beszállítót másoknak.

A folyamat alapjaiban véve több hierarchiai szintet érint, maga a koordináció az alsó szinten folyik. Tehát maga az Supplier Performance Management csapat (továbbiakban SPM csapat) – az adott folyamat szempontjából – összességében a hierarchia alján helyezkedik el, miközben a vállalati struktúra több szintjén elhelyezkedő folyamatokat koordinál. Éppen ezért kulcsfontosságú kérdés, hogy a vezetőség mennyire elkötelezett a beszállítói értékelés irányában és mennyire nyújt támogatást, valódi hatáskört ahhoz, hogy a csapat megfelelően koordinálni tudja a folyamatokat.

Az értékelés legfontosabb célja, hogy rávilágítson arra, hogy globális szinten tekintve, melyek azok a területek (egyszerre maximum 5), ahol a beszállító a leggyengébben teljesít. Az értékelés végeredménye tekinthető a következő szakasz bemenetének, amelyek a beszállító és a Vodafone közös fejlesztési terveit, valamint projektjeit jelentik.

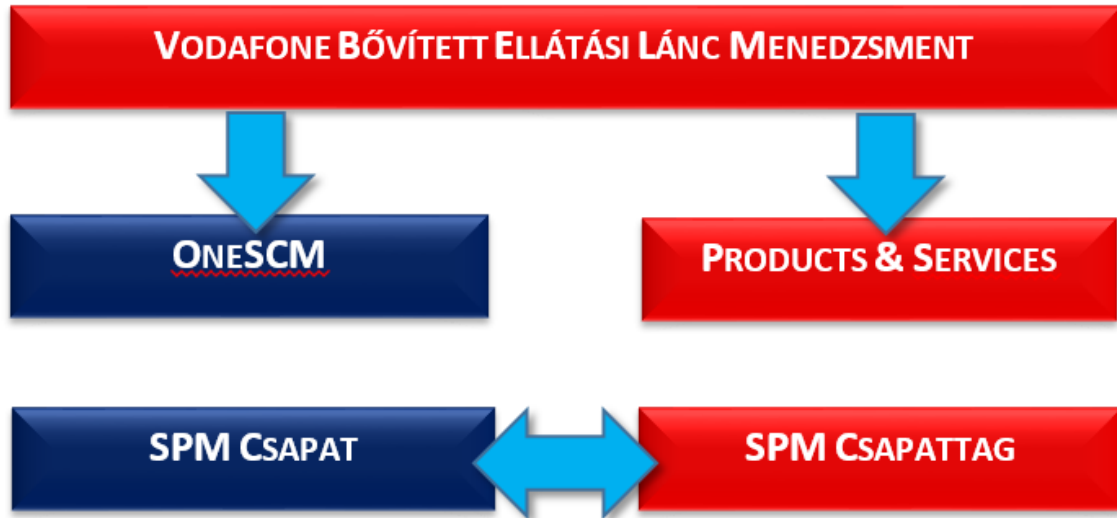


9. Ábra: A beszállító értékelési folyamat alapfázisai (Vállalati anyagok, 2019.)

A folyamat jelenlegi formájában két egymás után ciklikusan ismétlődő szakaszra bontható, az értékelési és fejlesztési szakaszra. Ezen szakaszok nem különülnek el élesen egymástól, mivel az értékelés maga ugyan szigorú menetrendet követ, a fejlesztési irányok és célok kijelölése és azok lefutása nem határozható be egy fél éves időintervallummal. Éppen ezért valójában ez a ciklikus ismétlődés az ellenőrzést és visszacsatolást hivatott szolgálni.

3.1. Supplier Performance Management a szervezetben

Az elemzésem szempontjából fontos, hogy pontosan milyen szervezeti felépítésben történik az értékelés. A két beszállítói csoport – OneSCM és Products & Services – értékeléséért nem egy egységes csapat felel. Maga a Supplier Performance Management csapat a OneSCM kategóriába tartozó beszállítókért felel, míg a Products & Services beszállítók értékeléséért egy személy van kijelölve a Products & Services Supplier Management csapatban.



10. Ábra: Az SPM csapat felépítése (Vállalati anyagok, 2019.)

A két kategória szoros együttműködésben dolgozik, az általuk végzett folyamatok többé-kevésbé egymás tükörképeként foghatók fel, minimális eltérésekkel.

Mindkét esetben kijelenthető, hogy:

- Kérdőív és KPI-ok segítségével értékelik a beszállítót, mindössze más tartalommal.
- Az értékelési és fejlesztési folyamat ütemezése teljes szinkronban van.
- Ugyanazokat a szoftveres erőforrásokat használják.
- Az értékelési folyamat fejlesztésének, bővítésének is szinkronban kell lennie.

3.2. Értékelési pillérek

Az értékelési kategóriák lefedik a beszállítóval kapcsolatos interakciók jelentős részét. A következő kategóriák, avagy pillérek elsődlegesen a kérdőív felépítését takarják, melyeket részben lefednek a KPI-ok is:

1. Kategória specifikus elemek: Olyan területek értékelése, amely kizárólag a Products & Services beszállítói csoporton belül értelmezhető, egyéb beszállítói körökre nem, vagy nem ugyanolyan formában. Így ez a rész különböző a OneSCM beszállítók esetén
 - a. Commercial enablement (Operatív szintű működés): A beszállító, illetve a Vodafone közötti operatív működéssel kapcsolatos kérdések
 - b. Portfolio (Portfólió): A termékportfólióval kapcsolatos kérdések

- c. Product development (Termékfejlesztés): Termékfejlesztéssel kapcsolatos elemek
2. Commercial (Kereskedelem): Kereskedéssel kapcsolatos elemek, mint például a szerződési feltételek betartása vagy az együttműködés mértéke a Vodafone által kitűzött stratégiai célok elérése érdekében
3. Delivery (Szállítási készség és kompetencia): A szállítás mennyiségi és időbeli pontosságát meghatározó kérdések
4. Quality (Minőség): A szállított áru minőségi követelményeknek való megfelelést, illetve a kapcsolódó szolgáltatásokat érintő kérdések
5. Health & Safety (Egészség és balesetvédelem): A Vodafone munkabiztonsággal szemben támasztott elvárásainak és irányelveinek való megfelelés ellenőrzése
6. Sustainability (Fenntarthatóság): Fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések

3.3. A kérdőív szerkezete

Maga az értékelés a beszállítóval történő interakciók túlnyomó többségét lefedi. Abból eredően, hogy a Vodafone egy multinacionális vállalat, ezen folyamatokat rengeteg különböző ember működteti, sokszor más és más földrajzi lokációkon. Éppen ezért teljességében, a beszállítóra vonatkozó kérdőív nem csupán egyetlen ember által értékelt. A kérdések kiosztásának alapszabályai a következők:

- Minden értékelő csak a saját maga által működtetett folyamatokkal és a hozzátartozó beszállítókkal kapcsolatos kérdéssort vagy kérdéseket kapja meg
- A kiértékelés dimenziói
 - Adott beszállító értékelhető az egyes piacokon külön-külön is, például az operatív teljesítményét tekintve
 - A beszállító értékelhető globálisan, átfogó szinten is, mint például a portfólióval vagy termékfejlesztéssel kapcsolatos eredményei
- Minden egyes kérdés egy 0-tól 6-ig terjedő skálán definiálható. Illetve van plusz egy válaszlehetőség: a nem értelmezhető. Ez az opció arra szolgál, hogy amennyiben adott értékelési időszakra valamilyen okból kifolyólag nem értékelhető az adott kategóriában a beszállító, ne kelljen valamilyen irányba befolyásoló választ adni

- Minden kérdés esetén biztosítva van a lehetőség szöveges megjegyzés írására. Valamint a detractor és neutral válaszok esetén a szöveges megjegyzés írása kötelező, anélkül nem folytatható a kérdőív kitöltése
- Minden kérdőív végén az a kérdés szerepel, hogy mennyire ajánlaná a beszállítóval való együttműködést másoknak az értékelő

Az értékelési skála a Vodafone esetén 0-tól 6-ig terjed, illetve van egy plusz válaszlehetőség, amely azt jelenti, hogy az értékelő az adott időszakra nem tud releváns visszajelzést adni az adott kérdéssel kapcsolatban. Az adott válaszok NPS struktúra segítségével vannak számszerűsítve, amely egyúttal azt is jelenti, hogy a skála csak a hozzátartozó számszerű értékével értelmezhető egyértelműen. Így áll össze az összesen 7 elemből álló skála.

A „promoter”, „neutral”, „detractor” felosztásnak megfelelően három kategóriába kell sorolni a válaszlehetőségeket, amelynek értelmében minden adott válaszhoz a (-1;0;1) értékeket rendelhetjük:

0. Nem alkalmazható (N/A)
1. Elfogadhatatlan: (-1)
2. Nem kielégítő: (-1)
3. Fejlesztésre szorul: (-1)
4. Elfogadható: (0)
5. Meghaladja az elvárásokat: (1)
6. Kiváló: (1)

Bár a Net Promoter Score-t részletező szakirodalmak szerint 10-es skálát kéne megadni, mint választási lehetőség, a Vodafone által használt skála is tükrözi az NPS alapfilozófiáját. A skála egy speciálisan eltolt mérce, miszerint az elfogadható teljesítmény nem számít jónak. A skála első négy eleme tulajdonképpen semleges és rossz véleményt fed le, csak az utolsó két elem fogható fel jó értékelésnek.

3.4. A kérdőív eredményeinek kiértékelése

Ahogy az a fentiekben már említettem, a kérdőív kiértékelése a Net Promoter Score módszerével történik. Vagyis az értékelés végeredménye egy NPS szám, amelynek értékei a következő módon értelmezhetők:

- Ha az NPS kisebb, mint 0, akkor a beszállító teljesítménye egyértelműen rossz. Ezen területek fognak várhatóan bekerülni a következő fejlesztési tervekbe
- Ha az NPS 0 és 74 közötti érték, akkor a beszállító teljesítménye elfogadható, de a leggyengébb pillérek ezekben is fejlesztés alá vonhatók
- Ha az NPS 75 vagy afelett van, akkor a beszállító összteljesítménye kimondottan jó, nincs szükség a fejlesztési tervek összeállítására

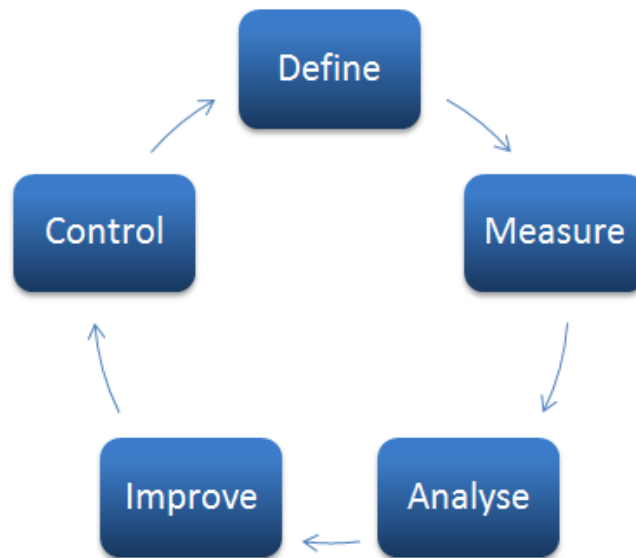
A fejlesztési irányokra, illetve a fejlesztést igénylő területekre az SPM csapat ad javaslatot. Ezen ajánlások alapján alakulnak ki a végleges fejlesztési célok és ütemtervek a beszállítóval folytatott egyeztetések eredményeképpen.

Ezek az irányelvek alapján kerülnek be az éves fejlesztési tervzetekbe az adott beszállítók. Azzal kapcsolatban, hogy pontosan milyen szabályok mentén is alakul ki az ajánlás, nincsenek köbe vésett előírások, csupán irányelvek, mint például:

- A legalacsonyabb NPS-t kapott terület kerül az ajánlásba (Vodafone helyi piac és értékelési kategória összefüggésben)
- Az előző értékelési körhöz viszonyított legnagyobb mértékű teljesítménycsökkenés is fókuszba kerül
- Az a terület is bevonásra kerülhet, ahol értékelhető, szöveges kommentek vannak. Ez evidens jele annak, hogy az értékelő megfontoltan és tudatosan adott rossz értékelést és nem mellesleg fejlesztési hajlandóságnak tekinthető, hogy építő kritikával élt

4. A teljesítményértékelési folyamat kritikai vizsgálata

Az elemzéshez a LEAN 6 sigma módszertanból ismert DMAIC folyamatfejlesztési modellt ítéltam a leginkább megfelelőnek, mivel a DMAIC fázisok képesek kellőképpen leképezni az általam meghatározott lebontását a fejlesztési folyamatnak. A DMAIC folyamat eredetileg a Six Sigma módszertanának keretein belül meghatározott ellenőrzési és visszacsatolási rendszer, amely a hibák minimalizálása és a minőség javítására összpontosít. (Dmaictools honlapja, 2018.)



11. Ábra: DMAIC folyamat (Dmaictools honlapja, 2018.)

A folyamat fázisai a következőképpen épülnek fel:

- Define (Definiálás)
 - A probléma pontos meghatározása
 - A pénzügyi és a stakeholder-ek által realizálható hasznokról szóló megállapodás
 - Eredmények és elvárások egyértelmű megfogalmazása a projekttel kapcsolatban (mi kerül a projekt keretein belülre és mi nem, ütemezés, kockázatok)
- Measure (Számszerűsítés)
 - Folyamattérkép elkészítése
 - A mérési rendszer felállítása és elfogadása
 - Az elvárt célértékek meghatározása
- Analyse (Elemzés)

- Adatok összegyűjtése
- Legjelentősebb hiba okok feljegyzése
- Ok-okozati összefüggések vizsgálata és feltárása
- CTQ – Critical To Quality (a minőség szempontjából kritikus) pontok keresése
- Improve (Fejlesztés)
 - Potenciális megoldások keresése
 - A legjelentősebb hiba okok semlegesítése és kizárása a folyamatból
- Control (Ellenőrzés)
 - Az előző fázisban elért eredmények fenntartása
 - A megfelelő, kijavított, új folyamatok véglegesítése

(Dmaictools honlapja, 2018.)

4.1. Define – a probléma felvetése

A beszállítói teljesítményértékelés a vállalatnál egyetlen globális folyamatnak tekinthető, mely nem elhatárolható a vállalaton belül, mivel a vállalaton belül és kívül is rengeteg stakeholder van. Ugyanakkor a folyamat leginkább érintett szereplője a Supplier Performance Management (SPM – Beszállítói Teljesítmény Menedzsment) csapat, akik központilag irányítják és vezénylik az egész folyamatot és a teljes értékelési ciklus alatt aktív szerepük van. Éppen emiatt, valamint a személyes munkakörömből adódóan, elsősorban az SPM csapat szempontjából elemzem a folyamatot.

A vállalaton belül az egyes beszállítói csoportok értékelése alapvetően elkülönülten értelmezhető, viszont maga a folyamat ugyanaz, minimális különbséggel. A kérdőív túlnyomó része minden beszállítói csoport esetén megegyezik. Ez alól kivételt képeznek a kategória specifikus részek, amelyek a két beszállítói kategória mentén térnek el:

- OneSCM: A Vodafone végfelhasználónak tekinthető
- Products and Services: A Vodafone továbbértékesíti a termékeket és/vagy szolgáltatásokat

Annak ellenére, hogy két merőben különböző helyzetről van szó, az értékelési folyamat lényegesen nem különbözik egymástól. Elemzésem során az utóbbi beszállítói csoportra koncentrálok, azon beszállítókra, akik termékeit, szolgáltatásait a Vodafone tovább értékesítés céljából szerzi be, vagyis a Products and Services kategóriára. Bár a két fő kategória

teljesítményértékelési folyamata alapjaiban megegyezik, érdemes külön is megvizsgálni a kettőt. Ennek oka, hogy bár párhuzamosan futó „tükör folyamatokról”, de két különálló folyamatról beszélünk. Ha ténylegesen egyre nagyobb hatékonyságára törekszünk, akkor a lehetőségek egy jelentős korlátja lehet, ha a két folyamatot nem önmagában vizsgáljuk. Ebből eredően pedig az SPM csapat alatt a továbbiakban elsősorban a Supplier Management csapatban elhelyezkedő kereszt funkcionális csapattagot értem.

A folyamat információigénye rendkívül nagy, alapvetően az SPM csapat feladatainak jelentős része a szerteágazó információhalmazok beszerzéséből áll. Ezen információhalmazokat összekötve, átdolgozva, közös alapra helyezve, értelmezve szolgáltatja vissza, mint az értékelés eredménye. A kommunikáció központosított, így van biztosítva a lehetőség az egyértelmű kommunikációra. De mivel többnyire az interakciók száma jelentős, valamint időben el vannak csúszva, ez a fajta kommunikáció a folyamat normál működését könnyen megakaszthatja. Példának okán annak meghatározására, hogy pontosan hány kölcsönhatás szükséges ahhoz, hogy meghatározzuk az értékelésben résztvevők teljes körét, mindösszesen 136 üzenetváltásra lenne szükség minimálisan. A valóságban ez az általam vizsgált értékelési ciklusban 227 volt. Számításaimat a mérés alfejezetben jobban is részleteztem.

Az értékelés két alappillére az NPS számítás, illetve a KPI-ok kommunikációja, utóbbiak szintén NPS számmá átváltva, meghatározott paraméterek mentén. Ennek oka, hogy azonos formában legyen kezelhető az eredmény. Ám a KPI-ok NPS-be átszámolva elvesztik valódi értéküket, melynek eredményét nehéz értelmezni. Mindösszesen közel az értékelésben részt vett beszállítók fele jelezte, hogy nehezen, vagy egyáltalán nem képes értelmezni ebben a formában a KPI-okat.

Nem csupán az tekinthető kulcskérdésnek, hogy az eredmények milyen formában kerülnek kommunikálásra a beszállító és az egyéb stakeholder-ek felé, hanem az is, hogy alapvetően mennyire tekinthetőek az eredmények reprezentatívnak. Például azon esetekben, ahol az értékelőnek kötelező valamilyen szöveges megjegyzést is adnia, mindösszesen 76%-ban tekinthetőek elfogadhatónak a hozzászólások (kellőképpen informatívak, részletesek). Azonban, ha a maradék 24%-ot vizsgáljuk, megfelelő komment nélkül nem behatárolható, hogy az értékelő ténylegesen megfontolt választ adott-e, vagy csak egyszerűen kitöltötte, hogy minél előbb túlessen az értékelésen. Mindez adódhat abból, hogy az egyes értékelőnek nem is kellett volna megkapnia az adott kérdőívet. Ennek gyors és viszonylag egyszerű megoldása lehet a

kommunikáció javítása. De adódhat abból is, hogy a feltett kérdések nem teljesen alkalmasak a teljesítmény mérésére. Arra azonban, hogy a folyamat végén megkapott eredmények jóságát ellenőrizzük, a jelenlegi keretek között nemes egyszerűséggel nincs lehetőség.

A Vodafone által használt hivatalos üzleti nyelv az angol, viszont a vállalat viszonylag kis része található földrajzilag angol nyelvterületen. Magának a kérdőívnek a nyelve is angol. Az általam vizsgált értékelési ciklus esetén a résztvevő piacok közül mindössze 4 esetén hivatalos nyelv az angol. Így a dolgozók nagy részének nem az angol az anyanyelve, ezért adódhatnak értelmezési különbségek, illetve nehézségek. Mindez két irányvonal állandó jellegű ütközését okozhatja. Az egyik ág, hogy a kérdőívnek minél hivatásosabbnak és üzleti hangvételűnek kell lennie, annak érdekében, hogy a professzionalitást közvetítse a stakeholder-ek felé. A másik ágazat a kérdések egyszerűsítésének iránya, amely arra törekszik, hogy mindenki számára érthető módon legyenek megfogalmazva a kérdések. Bár folyamatosan vannak arra irányuló törekvések, hogy a kérdések egyszerűbb nyelvezettel, egyértelműbben legyenek megfogalmazva. Viszont a folyamat visszacsatolásának hiánya miatt, ezek a törekvések a legtöbb esetben nem az értékelőktől indulnak. Így cseppet sem bizonyos, hogy valóban a többség érdekét és igényét szolgálják ezek az egyszerűsítési törekvések.

A folyamat végső eredményének a különböző fejlesztési javaslatok tekinthetőek, melyeket adott beszállító, adott helyi piacon elért eredményeit figyelembe véve a beszállítóval egyeztetve fogalmaz meg a vállalat. Például előfordulhat az is, hogy már a következő ciklus eredményei alapján kellene megállapítani a fejlesztési terveket, de még az előző ciklus alapján sem tisztult le teljesen az irány. Figyelembe véve az előkészületek hosszadalmas idejét, a tényleges fejlesztési fázis a valóságban párhuzamosan folyik a következő értékelési ciklussal, de legalábbis annak előkészületeivel. Ez abból is adódhat, hogy egy nagyobb horderejű projektről van szó, amely előkészületei jelentősen hosszabbak, de mindettől függetlenül az értékelési folyamat hatékonyságát tekintve akadályt jelent. Rossz esetben ez olyan üzenetet közvetíthet a beszállító és a belső partnerek felé, hogy az értékelés célja igazából nem is a fejlesztés vagy az előrejutás, hanem a hibák keresése.

Ebből a szempontból az is problémát jelent, hogy a Products and Services kategóriában egyetlen ember az, aki mind a fejlesztési irányok kijelölésében, mind az értékelési ciklusok koordinálásában részt vesz. Így jelentősen kevesebb figyelem jut már a fejlesztésekre is.

Ráadásul, mivel maximális kapacitás lekötést jelent már a két fázis menedzselése is, a folyamatfejlesztés és a folyamatról való visszacsatolás is extra erőforrásokat igényel.

A kérdőív kiértékelése, illetve maga az NPS felépítése alapvetően minden helyi piacot egyenlően kezel. Az összes piac által közölt vélemény egyenlő súllyal esik bele az értékelésbe. Ez persze sok szempontból nagyon jó. Azonban ha számításba vesszük, hogy mekkora volumenkülönbségek vannak a különböző piacok között, akkor egyértelművé válik, hogy az értékelés nem tükrözi egyértelműen a többség véleményét.

Összefoglalva a fent említett problémaköröket, elemzésem végén az alábbi célokat szeretném megvalósítani:

- A kommunikáció javítása a folyamaton belül
- A kommunikáció minőségének, tartalmának fejlesztése
- A folyamat valódi teljesítményének mérhetősége, a mérés kereteinek megteremtése

4.2. Measure – a mérési rendszer meghatározása

4.2.1. A beszállítói teljesítményértékelés folyamata

A beszállítói értékelés komplexitását tekintve egy igen szerteágazó folyamat. Ennek elsődleges oka, hogy globális értékelésről van szó, amely a beszállítóval történő együttműködési formák jelentős részére kiterjed. A folyamat modellezéséhez az Adonis ingyenesen elérhető programverzióját használtam, amely a folyamat részletes ábrázolásához rendkívül változatos eszköztárat biztosított.

A részletek megtalálhatók a mellékletek között (12. és 13. ábra)A folyamatban részvevő szereplők:

- SPM csapat
 - Folyamat koordináció
 - Adatok begyűjtése és feldolgozása
 - Eredmények prezentálása
 - Információ központ (tulajdonképpen PMO-ként funkcionál)
- VPC Single Point of Contact (SPOC)
 - Kapcsolatot teremt a folyamatgazda és a folyamat operatív végrehajtója között
 - Hatáskört biztosít az operatív végrehajtónak
- Global Supplier Account Manager (GSAM)

- A beszállító és VPC közti kapcsolatot személyesíti meg, részt vesz a szerződések tárgyalásában
- Az értékelési folyamat szempontjából az a szereplő, aki hatáskörét tekintve magas hierarchia szinten tudja képviselni a vállalat érdekeit
- Legjelentősebb szerepe az eredmények kommunikációja után, a fejlesztési irányok kijelölésekor van
- Local Market Single Point of Contact
 - Az értékelés jelentős részét a beszállító egyes helyi piacokon elért teljesítménye jelenti, mivel VPC kevés rálátással rendelkezik ezen területekre, szükség van egy közvetítőre, amely szerepet a LM SPOC tölti be
 - Az SPM csapat után a következő, kisebb információ központ
 - Szerepe alapvetően koordinációs jellegű, közvetíti a hierarchiában lefelé az információkat
- Értékelő
 - A vállalat különféle hierarchiaszintjein helyezkedik el
 - Az értékelési folyamat szempontjából passzív szereplőnek tekinthető, viszont az eredményt alapjában véve az általuk szolgáltatott vélemények határozzák meg
- Beszállító
 - Az értékelési folyamatot tekintve teljesen passzív szereplő
 - Aktív szerepet kizárólag a fejlesztési szakasz során tölt be
- Folyamatgazda
 - Meghatározza a folyamat alapjait, valamint annak fejlesztési irányát
 - Aktív szerepet a folyamat során nem tölt be, viszont hatással van a folyamatra
 - A folyamatfejlesztés igénye nem feltétlenül tőle ered, de általa kerül jóváhagyásra

4.2.2. A mérési folyamat

A Vodafone működési kódexének alapja a gyorsaság, az egyszerűség és a bizalom, amely a vállalat stratégiájának alapköve. Ezen három alappillérre épül a vevői elégedettség, az állandó

innováció, a versenyszemlélet, illetve az egységes vállalati értékek, melyek az egyes piacokról épültek be.



13. Ábra: A Vodafone stratégiai céljai (Vodafone Group honlapja, 2018.)

A Vodafone stratégiai céljai:

- Piacvezető mobilszolgáltató a fogyasztói piacon
- Piacvezető mobilszolgáltató a vállalkozások számára
- Meghatározó szerepet tölt be a vezetékes szolgáltatások területén
- Piacvezető a digitális szolgáltatásokban (pl.: M2M technológia)
- Vodafone kiemelkedése a többi szolgáltatóhoz képest a vevői elégedettség, illetve az 5G hálózatfejlesztés területén

A vállalat stratégiai céljainak elérésének kulcsfontosságú eleme a teljesítmény mérése, annak érdekében, hogy mindig, mindenkor behatárolható legyen az aktuális állapot, amelyhez mérten kijelölhetők a célok.

A folyamat méréséhez az alábbi csoportokba sorolhatók a potenciális mutatószámok, amelyek elsősorban az általam elérni kívánt célokat reprezentálják:

1. Kommunikáció

- Átlagosan hány interakció szükséges ahhoz, hogy az értékelési ciklusban résztvevő szereplők megállapításra kerüljenek?
 - Beszállító és helyi piac
 - Értékelők köre
- Utólagosan hozzáadott értékelők száma (piaconként átlagosan 14,5%-os hibaráta)
- Utólagosan eltávolított értékelők száma (piaconként átlagosan 6,1%-os hibaráta)

2. Beszállító irányába közvetített üzenet

- Hány beszállító jelezte, hogy az értékelés eredményét nehezen, vagy egyáltalán nem tudja értelmezni? - Ezáltal nem tekinthetik tényleges kiindulási alapnak fejlesztések indításához. (A tapasztalat azt mutatja, hogy nagyon ritkán van ilyen a gyakorlatban.)

3. Kérdőív

- Mekkora az egy kitöltő által kapott kérdőívek átlagos száma és terjedelme?
- Mekkora a kitöltöttség aránya?
- A kitöltés minősége:
 - Mennyi az értékelhető kommentek száma az összes kérdéshez képest?
 - Mennyi az értékelhető kommentek száma a kötelező hozzászólást igénylő válaszok esetén?
 - Mennyi az értékelhető szöveges hozzászólások száma a kötelező szöveges értékelést nem igénylő válaszok esetén?

A fenti mutatószámok egy része közvetettnek tekinthető, amelyek a folyamat kommunikációjából követhető le. Így közvetetten mérhetőnek tekinthető maga a folyamat is, vagy legalábbis annak bizonyos részei. A folyamat megfelelőségére, az értékelési eredmények pontosságára már sokkal kevésbé tudok következtetni ezek alapján.

A kitöltöttségre és a kitöltés minőségére vonatkozó mutatószámcsoport alapvetően reprezentatívnak tekinthető. A folyamat megfelelőségét alátámasztandó, a kitöltöttség aránya tekinthető a folyamat egyetlen visszacsatolásának. További mutatószámok létrehozásához megfelelő adatok állnak rendelkezésre ahhoz, hogy precíz következtetéseket vonhassunk le a folyamat ezen részére, vagyis az értékelés input adatainak pontosságára vonatkozóan.

4.2.3. A folyamatgazda által közvetített üzenet

A fenti mutatószámokon kívül kiindulási alapként fogható fel a folyamatgazda által közvetített üzenet, amely tartalmaz magára a folyamatra irányuló fejlesztési elemeket is. A jelenlegi fejlesztési irányok a következők:

- Az adatok feldolgozása:
 - A helyi piacok véleményének egyenrangú figyelembe vétele helyett az adott piacokhoz kapcsolódó volumeneknek megfelelő arányú súlyozás

- KPI-ok kommunikációjának lehetőségeinek vizsgálata – NPS szám helyett természetes, mindenki által könnyen értelmezhető mértékegységben, például meghibásodási ráta
- Az ütemezés áttervezése:
 - A fejlesztési és értékelési ciklusok egymásba csúszása miatt csak egy kérdőíves értékelési kör legyen teljesítve adott pénzügyi évre vonatkoztatva, míg a KPI-ok továbbra is félévente kerülnek kommunikációra, vagy gyakrabban
 - Annak vizsgálata, hogy hogyan lehet a beszállítót magát is aktív szereplővé tenni, tehát lehetőséget nyújtani a beszállítónak, hogy hasonló keretek között tudja értékelni a Vodafone-t mint ügyfelet. Illetve jobb kitöltöttségi arány lenne, ha tavasszal vagy ősszel lenne lebonyolítva a felmérés és nem a nyári szabadságolási időszakban

Ezek csupán irányelvek, melyek egy része viszonylag egyszerűen alátámasztható a már meglévő adatok másfajta értelmezésével. Például a helyi piacok volumenének arányával való súlyozás eredménye jól szemléltethető az előző értékelési ciklusok eredményeinek átkalkulálásával. Szintén alátámasztható a Supply chain- management oldalán olvasható blogbejegyzés által is megfogalmazott problémakörrel, hogy hogyan fordulhat elő az, hogy a beszállító megfelelő eredményeket ér el az értékelési rendszer alapján, viszont a vállalaton belüli általános vélekedés szerint mégsem tekinthető jónak.

A Vodafone által végzett értékelés oly módon értelmezhető, hogy alapjában véve az összevont eredmény nem a tényleges többség véleményét tükrözi. Mivel az értékelők véleménye csoportokba, klaszterekbe sorolva kerül értelmezésre, a klaszterek elemszáma pedig eltérő. Szükséges hozzátenni, hogy a klaszterek elemszáma, vagyis az adott helyi piacokon megjelenő értékelők száma egyenesen arányos a piachoz kapcsolódó volumennel, így megalapozható az eredmények volumennel való súlyozásának igénye. Mindez azonban továbbra is közvetett levezetésnek tekinthető és valódi kvantitatív módon nem alátámasztható jelen körülmények között.

4.3. Analyse – az adatok begyűjtése és elemzése

A kérdőíves adatgyűjtést követően megkezdjük az alapvető adatok kigyűjtését.

Az erre vonatkozó mutatószámok értékei az alábbiak:

- Kitöltöttség: 93%
- Kérdőívek átlagos száma egy értékelőre vetítve: 4,2 kérdőív
- Kérdőívek terjedelme:
 - Minimum 1 db kérdőív, maximum 24: a terjedelem 23
 - Alsó kvartilis 2, felső kvartilis 3: az interkvartilis terjedelem 1
- Kérdések átlagos száma egy értékelőre vetítve: 35,6 kérdés
- Kérdések számának terjedelme: 168 (az összesen feltehető kérdések száma)
 - Minimum 2 db kérdés, maximum 168 kérdés: a terjedelem 166
 - Alsó kvartilis 13, felső kvartilis 49: az interkvartilis terjedelem 36
- Az értékelhető szöveges hozzászólások száma:
 - Az összes komment az összes válaszhoz képest: 42%
 - A kötelezően hozzászólást jelentő válaszokhoz adott értékelhető kommentek aránya: 76%
 - A kötelező szöveges értékelést nem igénylő válaszok esetén a kommentek aránya: csupán 14%

Az egy értékelőre jutó kérdőívek és kérdések száma kimondottan jónak mondható. Bár vannak kiugró értékek, mint például az adott értékelőre eső 169 db kérdés, de az interkvartilis terjedelem már sokkal jobb képet mutat. Az egy értékelőre jutó kérdések és kérdőívek száma elfogadhatónak tekinthető.

Az értékelhető hozzászólások aránya ezzel szemben már abszolút nem tekinthető kielégítőnek. A kötelező kommentet igénylő válaszok esetén is csak 76% a szöveges értékelések aránya, amely egy nagyvállalati környezetben nem tekinthető elfogadhatónak. Ugyancsak kevésnek tekinthető a 14%-os ráta a „kiváló”, illetve „elvárást meghaladó” válaszok esetén.

4.3.1. A kérdőív kiértékelése

A kérdőív kiértékelése során minden beszállító és minden helyi piac egyenrangúnak tekinthető. Függetlenül attól, hogy a beszállító okos telefonokat vagy SIM kártyákat szállít, ugyanabban az elbírálásban részesül. A helyi piacokat tekintve pedig, függetlenül attól, hogy egyes piacok volumene sokszorosa a többinek, mégis ugyanannyit ér a véleménye.

Itt mindenképpen megemlíthető két irányvonal:

- Az egyik, hogy a jelenlegi állapotban a kisebb piacokra is nagyobb figyelem fordul. Ennek változtatásával egyes piacok jelentősen háttérbe szorulhatnak, ami kockázatot jelent
- A másik, hogy ez által az összesített eredmény valamennyire torzul, amely a döntéstámogatás szempontjából nem éppen kielégítő, ez szintén kockázatot rejt magában

A kérdés ilyen szempontból az, hogy melyik tekinthető fontosabbnak. A kiértékelés szempontjából a stakeholder-ek köre jelentősen szűkül. Itt elsődlegesen azok számítanak, akik valóban döntéseket hoznak meg az eredmények alapján. Felvázolva egy konkrét példát csupán két piac eredményeit tekintve, tegyük fel, hogy a kis volumennel rendelkező piacon elégedettek a beszállítóval, a nagy volumennel rendelkező piac esetén pedig nem.

Szemléltetéshez használt adatok:

- Piac 1: kis volumen, melyet most egységnyiinek tekintek
 - A hozzá tartozó elért NPS: 100
- Piac 2: nagy volumen, melyet 5 egységnyiinek tekintek
 - A hozzá tartozó elért NPS -100

Ennek eredménye egyszerű súlyozott átlaggal számítva az alábbi ábrán látható.

1.Táblázat: Az NPS alakulása a piaci volumennel súlyozva (Saját szerkesztés, 2020.)

	NPS	Volumen aránya
Piac 1	100	1
Piac 2	-100	5
NPS súlyozás nélkül	0	
NPS súlyozással	-66.67	

A két piacon mért eredmények szerint a beszállító összteljesítménye jelentősen jobb képet mutat a volumennel való súlyozás nélkül. A 0 NPS már átlagos teljesítménynek tekinthető, bár annak a legalja. Míg a -67-es NPS egyértelműen rossz teljesítményt mutat. Ezek alapján mindenképp javasolnám az NPS eredmények súlyozását, az adott piachoz tartozó kereskedelmi volumen arányával. Így sokkal reálisabb képet kaphatna a vezetőség is.

Mivel az adatok részleteiben is elérhetőek, tehát a beszállító és a Vodafone egyaránt átfogó szinten értesül az egyes piacokon elért eredményekről, alapvetően ez nem tekinthető

kulcsfontosságú paraméternek. A fejlesztési tervek jelenleg is részletes elemzést és egyeztetést követően kerülnek kijelölésre. Vagyis ha adott beszállító, adott piacon valóban rosszul teljesített, akkor mindenképpen lesz valamilyen törekvés a hiba vagy hibák semlegesítésére.

Ám a döntéstámogatás és előkészítés elsődleges szabályának tekinthető, hogy minél feljebbre kommunikáljuk az eredményeket, annál rendezettebb információ- és adathalmazt kell tudni szolgáltatni, amely némi túlzással egyetlen ránézéssel közvetíti a bővített ellátási lánc által produkált eredményeket. Ennek értelmében a súlyozással számított eredmények haszna csupán egy kis körben kézzelfogható. Ellenben ha figyelembe vesszük azt, hogy a stratégia ezeken a magas szinteken kerül kijelölésre, amelyből a szervezeti struktúrán lefelé mozogva a célok szerteágazó halmaza jön létre, a kérdőív kiértékelésének módja máris nagyobb hangsúlyt kaphat. (Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde - Beszerzés Stratégia, folyamatok, információk)

Érdemes megemlíteni az emberi tényezőt. Ezesetben arra utalok, hogy a gyakorlatban sajnos sokszor előfordul, hogy annak megfelelően kozmetikázzák a különböző riportokat és kimutatásokat, amilyen eredményt a vezetőség elvárna. Így papíron jobb eredmények és kevesebb utógondozási munkálat érhető el.

4.3.2. A KPI-ok kommunikációja

Az egységes kommunikáció érdekében a KPI-ok is NPS formájában kerülnek közvetítésre a beszállító felé. Összességében négy csoportba sorolhatók a KPI-ok, melyek több eltérő mérőszámot foglalnak magukba:

- Szállítási készség és kompetencia
- Minőség
- Termékfejlesztés
- Operatív aktivitás és működés









Kiemelve a minőséget, amely csupán egyetlen mérőszámot tartalmaz – a meghibásodási rátát – az NPS egy egyszerű skála használatával kikalkulálható. A meghibásodási ráta alatt az adott időszak (1 hónap) alatt meghibásodott telefonok számát értjük, viszonyítva a teljes leszállított mennyiséghez. A vonatkozó NPS érték az alábbi skála mentén számítható ki:

- Promoter: a meghibásodási ráta 0-3% közötti
- Neutral: a meghibásodási ráta 3,01-5% közötti
- Detractor: a meghibásodási ráta 5,01-19,9% közötti

- 20%-os értéktől a meghibásodási rátát nem vesszük tudomásul, mivel annak okaként valamilyen egyszeri eseményt feltételezünk vagy széria hibát. Ezutóbbi általában globális termék visszahívást eredményez. Annak érdekében, hogy ez az egyszeri esemény ne torzítsa a számítást, az érintett hónapokat kivesszük a kalkulációból.

Mindennek eredményeként az alábbi táblázatban szereplő NPS-ek lesznek a szállító irányába továbbítva.

2. Táblázat: A KPI-ok értéke NPS számmá alakítva (Saját szerkesztés, 2020.)

Beszállító	KPI
Beszállító 1	 -55
Beszállító 2	N/A
Beszállító 3	N/A
Beszállító 4	N/A
Beszállító 5	 -100
Beszállító 6	 -30
Beszállító 7	 -33
Beszállító 8	N/A
Beszállító 9	 -93
Beszállító 10	 -80
Beszállító 11	N/A
Beszállító 12	N/A
Beszállító 13	 68
Beszállító 14	 49

A táblázat adatainak információértéke mindössze annyi, hogy például Beszállító 1 az értékelési időszak során rosszul teljesített. Bár nem oly mértékben rosszul, mint Beszállító 5, 9 és 10, de nem is annyira jól, mint például Beszállító 13 (aki egyébként nem éri el a 75-ös, jónak tekinthető színvonalat). Az efféle átszámítás alapvetően remek módja annak, hogy a Vodafone egyfajta rangsorba tudja rendezni a beszállítóit. De persze ez az információhalmaz csak a vállalaton belül használható fel, a beszállítókkal a tényleges rangsor nem osztható meg, kizárólag a saját eredményük és helyezésük, összesítve és helyi piacokra bontva.

Azonban közel sem biztos, hogy a beszállítók értelmezni tudják az eredményeket és ténylegesen fel tudják használni a rendelkezésükre bocsátott adatokat. Az NPS összetömörítve foglalja magába az értékelési időszak 6 hónapjának meghibásodási rátáit, egy skálát alkalmazva az átszámításra, amely alapján véve tovább torzíttja a végleges képet.

A vonatkozó mutatószámok:

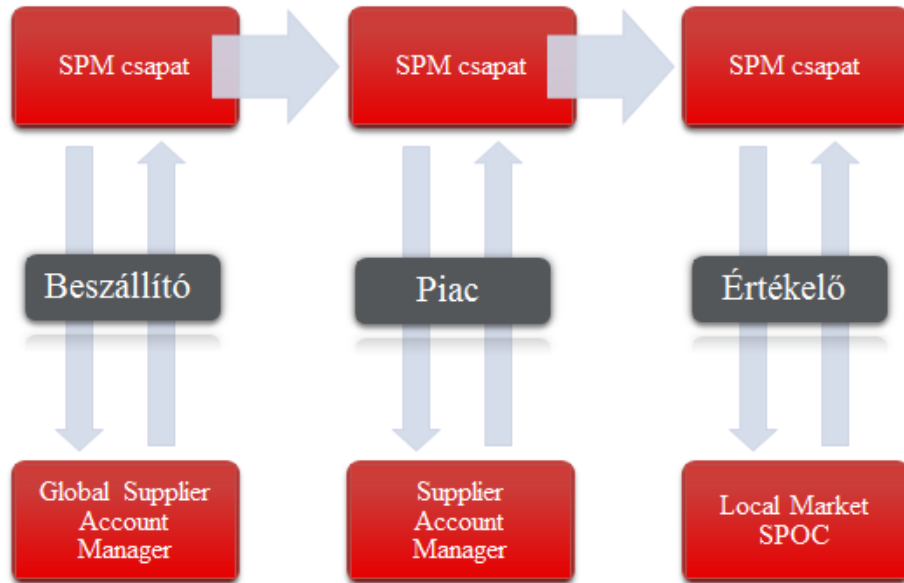
- Hány beszállító jelezte, hogy az értékelés eredményét nehezen, vagy egyáltalán nem tudja értelmezni, ezáltal nem tekinthetik tényleges kiindulási alapnak fejlesztések indításához?
 - összesen 22 értékelt beszállító
 - Ebből körülbelül a beszállítók fele jelezte, hogy nem tudják értelmezni a KPI-okat

Ez az arány mindenképpen magasnak tekinthető, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy a probléma enyhítése, megszüntetése gyakorlatilag költségmentes lenne.

4.3.3. A kommunikációs csatornák revíziója

Az értékelési folyamat első lépése az érintett beszállítók körének meghatározása, majd az érintett helyi piacok kijelölése, végül az értékelést végzők megnevezése. Mindezen kommunikáció centrumában a Supplier Performance Management csapat áll, illetve a Products & Services kategória esetében a beszállítói teljesítményértékelésért felelős csapattag, vagyis jelenleg jómagam. A kommunikáció iránya és hatásai alábbi ábra szerint vázolható fel. A kölcsönhatások száma hatalmas, és a folyamat bármely szakaszában alakulhat úgy, hogy a kommunikáció visszatér az első, alapfázishoz.

A kommunikációs csatornák mindegyikén interakciók sokaságának köszönhető, hogy végül összeáll a beszállító, helyi piac, értékelő trió. Az alábbi ábrát tekintve összesen 3 kommunikációs csatornát különböztetünk meg, amelyek eredménye a következő csatorna inputjaként értelmezhető.



14. Ábra: Az értékelés területeinek és középpontjának kijelölése (Vállalati anyagok, 2020.)

Az interakciók ideális száma nem minden csatorna esetén egyezik meg, de megközelítőleg a következő számokban határozható meg:

- 1. Csatorna: minimum 2, de maximum 4
 - Kezdőkommunikáció a GSAM felé, amely magába foglalja az előző körben értékelt beszállítók rangsorát
 - Visszaigazolás, hogy ebben az értékelési időszakban mely beszállítók kerülnek a célcsoportba
 - Adatszolgáltatási kérés valamely beszállító meghatározott piacon elért volumenéről
 - Adatszolgáltatás
 - Visszaigazolás a beszállítók célcsoportlistájáról
- 2. Csatorna: minimum 2, de maximum 4
 - Az előző mintája alapján ugyanaz
- 3. Csatorna: maximum 2
 - Információ, visszaigazolás kérése, hogy mely beszállítót, melyik helyi piacon, ki értékelje
 - Megerősítés az értékelést végző személyéről

Összegezve minimum 6, de maximum 10 interakciót igényel annak meghatározása, hogy kialakuljon az értékelés fókusza, illetve az értékelők köre. Mindez a jelenlegi felosztását figyelembe véve a beszállítóknak maximum 90 interakciót takarna az első kettő kommunikációs csatorna esetén, mivel egy GSAM több beszállítóért is felelhet. Az általam vizsgált időszakban 22 helyi piac vett részt az értékelésben, miszerint a 3. Csatornán lévő interakciók ideális száma pontosan 44.

Ezzel ellentétben a jelenlegi mutatószámok:

- Az értékelési folyamatban érintett beszállítók körének és az érintett helyi piacok behatárolásához szükséges interakciók száma:
 - 1-es és 2-es csatorna: 111 üzenetváltás
- Az értékelők meghatározásához szükséges interakciók száma:
 - 3. Csatorna: 117 üzenetváltás

Az 1-es és 2-es csatorna esetén összességében ez a szám elfogadhatónak tekinthető annak ellenére is, hogy meghaladja a maximumot. Viszont az értékelők kijelölésének kommunikációja túl sok felesleges lépést tartalmaz, amely több mint 2,5-szerese az ideálisnak. Ez annyit jelent, hogy 2,5-szer annyi munka van elvégezve ennél a lépésnél, mint amennyire elviekben szükség lenne. Vagyis van a folyamat ezen szakaszában közel 60% hulladékunk („waste”).

Szigorúan véve a folyamatot, a kérdőív elindítását követően már nem áll rendelkezésre lehetőség, hogy az értékelők körét megváltoztassuk. Sem arra, hogy valaki kizárásra kerüljön, sem arra, hogy valakit hozzáadjunk. A gyakorlat ezzel szemben azt mutatja, hogy a kérdőív elindítása után is történnek módosítások. Mindez a jelenleg használt szoftver mellett, amely a kérdőíveket kezeli, nagymértékben megnehezíti az adatok precíz kezelését. Éppen ezért két különböző szemszögből tekinthetjük az értékelők körének utólagos módosítását:

1. Ha végső megoldásként, minden esetben engedélyezésre kerül az értékelők körének megváltoztatása, akkor a következő ciklusokban is várhatóak lesznek hasonló kérések
2. Amennyiben elutasításra kerülnek ezek a kérések, akkor a teljesítményértékelés végeredménye sérülhet, mivel ez az utólagos módosítás garantálja azt, hogy a nem megfelelő kommunikációból származó torzítások kiküszöbölésre kerüljenek

Vonatkozó mutatószámok: (Az összes értékelő száma 179 fő)

- Utólag hozzáadott értékelők száma: 26
- Utólag eltávolított értékelők száma: 11

Össességében az eltávolított és hozzáadott értékelők száma nem jelentős az összes értékelőhöz viszonyítva. Ellenben ha ezeket együtt értelmezzük az értékelhető szöveges hozzászólások arányával, akkor már valamennyivel árnyaltabb képet kaphatunk. A nem megfelelő kommentek mögött rengeteg indok bújhat meg. Ez lehet az egyszerű lustaságtól kezdve akár az is, hogy valaki tényleg nem tud releváns véleményt alkotni adott beszállítóról, mivel munkája során nem felel az adott beszállítóért. Ebből kifolyólag nem is neki kellett volna kijelölésre kerülni. Mivel a vállalaton belül nagymértékű a belső fluktuáció, nem biztos, hogy az adott értékelő továbbra is ugyanabban a pozícióban van, és ténylegesen értékelni tudja az adott beszállítót, adott kategóriában, a kérdéses időszakra nézve.

4.3.4. A folyamat ütemezése, menetrendje

Jelenleg a folyamat leginkább négy fázissal írható le, egy pénzügyi évre vetítve. Ezek a teljesítményértékelés és a fejlesztés fázisának ciklikus ismétlődései. Ezek a fázisok nem választhatók el élesen, kronológiailag egymásba csúsznak. Vagyis az újabb értékelési fázis megkezdődik, mielőtt még lezárulna az előző értékelés végeredményéből származtatott fejlesztési szakasz és annak nyomon követése.

Ez így, ebben a formában azt az üzenetet továbbítja a beszállítóknak, hogy a Vodafone-nál nagyobb hangsúly van a hibák keresésén és feltárásán, mint azoknak a semlegesítésén és megszüntetésén. Ily módon a beszállítóknak nincs arra idejük és lehetőségük, hogy valódi, szükséges lépéseket tegyenek annak érdekében, hogy a következő értékelési szakaszban jobb eredményt érhessenek el.

Ahogy a beszállító felé közvetített üzenet sem tekinthető kifogástalannak, az értékelés belső érintettjei számára sem feltétlenül megfelelő a jelenlegi ütemezés és kivitelezés. Az értékelők alapvetően azt tapasztalják, hogy az általuk leadott visszajelzések alapján egyáltalán nem vagy csak jelentős késéssel jelentkezik valamilyen eredmény. Ez csökkentheti az értékeléssel szembeni elkötelezettséget, amely alapjaiban képes befolyásolni az értékelés használhatóságát. Mivel nem volt érzékelhető eredménye az értékelésnek, a következő ciklusban kevesebb időt és energiát fordít majd az értékelő az optimális visszajelzésre:

- Csökken a kitöltöttségi ráta
- Csökken az értékelhető szöveges hozzászólások száma, illetve aránya

Ebből a szempontból figyelemre méltó az is, hogy a Vodafone az alapstratégiáját tekintve az egyes különálló részpiacokon a kiválóságra törekszik. Mindennek alappillére, hogy rendszeresen és a lehető legmegfelelőbben felméri az ellátási lánc teljesítményét. Azonban, ha ezek az eredmények nem képzik kiindulópontját jólszervezett, átgondolt fejlesztési projekteknek, akkor az értékelés eredménye csupán egy szám, amelynek előállításába különféle erőforrásokat fektetett, de nem használja fel azt kellő hatékonysággal. Mindez számokban nehezen kimutatható, így szakdolgozatomban sem tudom fejlesztési javaslataim alapjának tekinteni.

4.3.5. Az értékelési folyamat minősítése

Ahhoz, hogy egy értékelési rendszer hatékonyan tudjon működni, folyamatos visszacsatolásra van szükség az érintettektől és résztvevőktől, hogy az értékelési folyamat valóban a megfelelő eredményeket hozza-e, eléri-e a kitűzött célokat. A minőségmenedzsment alapkövének tekinthető a folyamatok állandó felülvizsgálata és fejlesztése, bármilyen vezetőségi filozófiáról is legyen szó. Amennyiben az önértékelési modelleket vesszük alapul, kiemelve például az EFQM módszertant, az önértékelés folyamatának két alappillére van:

- Az önértékelés folyamatos és körkörös ismétlése
- Az értékelési rendszer felülvizsgálata minden ciklus ismétlődése előtt

(Bedzsula - Topár - Tóth, 2014.)

A folyamat működését értékelő visszacsatolásoknak jelenleg nincs formális, meghatározott útja a folyamaton belül, csupán informális. A beszállítók az értékelési eredmények kommunikációjakor jelezhetik, ha a folyamat valamely része nem világos számukra, vagy épp nem értenek egyet az eredménnyel. Az értékelők és egyéb résztvevők az SPM csapat közvetlen, nem irányított fórumon való megkeresésével adhatnak hangot a folyamattal kapcsolatos nehézségeknek.

A visszacsatolás hiánya eredményezheti a folyamat fejlesztési irányának torzulását, mivel nem áll rendelkezésre megfelelő adat, amely valamilyen fejlesztési javaslatot megalapozna. Ugyan generálhatók olyan speciális mutatószámok, amelyek valamilyen módon összefoglalják, hogy adott részlettel hány szereplő nem elégedett, de ezek végső soron a teljes, írott és szóbeli kommunikáció alapján képzett mutatószámok, melyek létrehozása rendkívül időigényes. Illetve összevonásuk lehetősége is kétsébevonható, hiszen elég valószínűtlen esetnek tekinthető, hogy

két érintett éppen ugyanúgy fogalmazza meg véleményét, miközben nem volt egy közös kiindulási pont, egy mindenkinek ugyanabban a formában feltett kérdés keretében.

4.3.6. Az értékelés inverziója

A visszacsatolás egy másik értelmezésének tekinthető az egyoldalúságból eredő gondok. A kérdőív nagy arányban tesz fel kérdéseket, hogy a beszállító sokféle szempontból mennyire együttműködő, kooperatív. Vagyis alapvetően a kommunikáció minőségének értékelésére összpontosít nagymértékben. Viszont a kommunikáció egyoldalú mérése nem mondható reprezentatívnak. A hatékonyság az összes kommunikáló féltől függ. Mivel a beszállító nem méri efféle szinten az általunk alkalmazott kommunikációt, így nincs arra mód, hogy igazából tanulmányozzuk azokat a területeket, ahol eredménytelen teljesítményt okoz a kommunikációs csatornák nem megfelelő működése.

A beszállítónak lehetősége van arra, hogy értékelje a Vodafone által nyújtott teljesítményt, függetlenül az általam vizsgált folyamattól, azonban ez egyáltalán nem olyan részletes értékelés, mint aminek a beszállító van alávetve. Ugyan nem hivatalos kereteken belül ebbe az irányba való elmozdulás felmerült, kvantitatív adatokkal nem tudom megerősíteni. Egyrészt mivel jelen pozícióból eredően nem áll módomban megváltoztatni az alapfolyamatot. Megfelelő jóváhagyások és felmérések nélkül nem tudok felmutatni azzal kapcsolatban sem adatot, hogy mennyivel lenne hatékonyabb a folyamat a javasolt „funkció” beépítésével. Másrészt azért sem tudom alátámasztani, mivel teljeskörű igényfelmérés nem történt erre vonatkozóan.

Itt fűzném hozzá azt a személyes jellegű megjegyzésemet, hogy már azt is hatalmas szakmai sikernek könyvelhetem el, hogy a legutóbbi felmérés során, a javaslatomat elfogadva és jóváhagyva, a vezetőség végül a fő termék kategóriák szerint (mobile devices, connected devices, SIM cards, CIoT) csoportosítva kapta meg a végeredményeket.

4.3.7. Critical to Quality (a minőségre nézve kritikus)

A Critical to Quality (továbbiakban CTQ) azokat folyamatelemeket jelölik, amelyek leginkább befolyásolni képesek a folyamat hatékonyságát. Ezek kijelölése kulcsfontosságú ahhoz, hogy a folyamatokon a megfelelő változtatásokat alkalmazzuk.

Elemzésem során arra jutottam, hogy különböző irányokból többféle fejlesztési opció is felmerül, ezek igencsak nehezen osztályozhatók. Ezek többnyire informális úton a különböző

stakeholder-ektől származnak. A CTQ-k kiválasztásához kategorizáltam az elemzett folyamatrészeket, amit az alábbi táblázatban összesítettem.

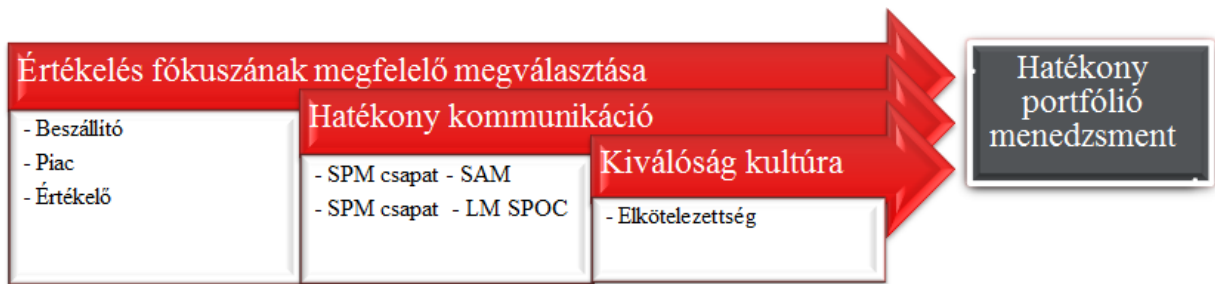
3.Táblázat: A fejlesztési potenciálok csoportosítása (Saját szerkesztés, 2020.)

	Van kvantitatív adat?	Van kezdeményezés a folyamatgazda részéről?
Kérdőív	Van	Nincs
Kérdőív kiértékelése	Nincs	Van
KPI-ok kommunikációja	Van	Van
Kommunikáció hatékonysága	Van	Nincs
A folyamat ütemezése	Nincs	Van
Az értékelési folyamat értékelése	Nincs	Nincs
Az értékelés megfordítása	Nincs	Van

A kérdőívet jellemző mutatószámok lényegében jónak tekinthetők. Ennek egyik oka az, hogy a kérdőív felépítése, illetve annak egyszerűsítése alapvetően korábbi fejlesztési projektek keretein belül már megtörtént. A 93%-os kitöltöttség végsősoron kimondottan jónak tekinthető. Ez azt jelenti, hogy a 764 kiküldött kérdőívből 710-et kitöltöttek, 54-et pedig nem. Az egy értékelőre jutó kérdőívek számára levetítve (4,2 darab) ez azt jelenti, hogy az összesen 179 értékelő közül 13-an nem töltötték ki egyáltalán. Viszonylag nagy erőfeszítésekkel, például valamilyen szankcionáló rendszer bevezetésével ez az arány talán növelhető lehet, de a haszna tulajdonképpen elhanyagolható.

A kérdőív kitöltésének minősége viszont teljesen más képet fest, ugyanis a kötelező hozzászólás mezők esetén is csak 76% az építő jellegű, valóban hozzáadott értéket képviselő kommentek aránya. Ennek fokozása voltaképpen csak az elkötelezettség növelésével változtatható meg, amely hozzárendelhető és egyenesen arányos az értékelő által realizált hasznosságához. Azonban a kérdőív struktúrájának módosításából kiindulva ez nem korrigálható. Mindezt figyelembe véve a kérdőív további fejlesztését jelenleg nem azonosítom CTQ-nak.

A másik mérhető elem a folyamat eleji kommunikáció minősége. Alapvetően az értékelés során kapott adatok minőségét az határozza meg, hogy mennyire hatékonyan lett behatárolva az értékelés tárgyát képező terület (helyi piac, illetve beszállító), valamint az értékelők köre.



15. Ábra: Hatékony portfóliómenedzsment alapja (Vállalati anyagok, 2019.)

Ezt a gondolatmenetet átvezetve arra, hogy a hatékony teljesítményértékelés a célravezető beszállító portfólió menedzsment alapját képezheti, a kommunikáció minőségének javításából realizálható haszon hosszútávon több millió eurós nagyságrendben mérhető. Itt mindenképpen ki kell hangsúlyoznom azt is, hogy az OEM-ek esetén a portfólió menedzsment teljesen másképp definiálható, mint az ODM-ek esetén. A momentán piacvezető OEM-ek olyan alkupozícióval rendelkeznek, amely gyakorlatilag bármely telekommunikációs szolgáltató portfóliójában stabil helyet jelent számukra. Viszont az ODM-ek (az úgynevezett Vodafone Branded Devices) esetén a Vodafone-nak sokkal szélesebb mozgástere van, hogy meghatározza az ODM-eket, amelyeket továbbra is a portfóliójában kíván tartani és hosszú távú kapcsolatokat kiépíteni és elmélyíteni. A nem piacvezető OEM-ek esetén is fontos, hogy melyik gyártók készülékei kerülnek bele a Vodafone által értékesített termékek körébe. Különösképp ott, ahol a beszállító folyamatosan a portfólióból való kivezetés határán mozog. Mindezeket szem előtt tartva a folyamaton belüli kommunikáció javítása kritikus pontnak tekinthető véleményem szerint, mivel alapjaiban határozza meg az értékelési eredmények pontosságát.

A KPI-ok kommunikációja szintén vizsgálható, ráadásul a folyamatgazda szemszögéből nézve is kiválasztott irány. A költségeket és ráfordításokat, valamint a hasznokat tekintve pedig, a költségek elhanyagolhatók, míg a beszállító felé közvetített kommunikáció jelentősen fejlődik. Szintén az ODM-ek, illetve a nem piacvezető OEM-ek, valamint a Verticals beszállítói csoportok felől megvizsgálva a hatékony beszállítói portfólió menedzsment alapja a működőképes, egyértelmű mérési rendszer megléte, amely tényszerű adatokkal támogatja az eredendően kvalitatív értékelési rendszert. Ellenben jelenleg a KPI-ok kommunikációja nehezen értelmezhető, nem egészíti ki megfelelően a kvalitatív értékelést. A lényegében elhanyagolható mértékű költségeket a hatékony portfólió menedzsment által elérhető akármilyen kis százaléku

(például 0,01%-os) költségmegtakarítás esetén is megfelelő költség-haszon aránynak mondható, így ezt is CTQ-nak tekintem.

A kérdőív kiértékelésére, illetve a folyamat ütemezésére vonatkozóan nem áll rendelkezésemre mutatószám, így azt sem tudom levezetni, hogy az egyes részfolyamat mennyire hatékony. Csakhogy az informális csatornákon érkező visszajelzések abba az irányba mutatnak, hogy célszerű lenne felmérni a stakeholder-ek igényeit, az értékelési eredmények számítását, illetve az ütemezést is. Az adatok hiányában egyiket sem tekintem CTQ-nak, viszont kiemelném, hogy mindez szintén abba az irányba mutat, hogy a folyamatba érdemes lenne beépíteni egy visszacsatolást, amely a folyamat működését értékeli.

A folyamat visszajelzésének hiánya alapvetően a folyamat összes területét érinti. Az értékelési folyamat állandó fejlesztésének megteremtése hozzájárul ahhoz, hogy az értékelési folyamat igazodjon a változásokhoz, illetve közvetve elősegíti a vállalati stratégia megvalósítását. A célok és a stratégia – amelyek abszolválása érdekében a folyamat létrejön – alapvetően állandó jelleggel változik, amely átalakulást a folyamatnak magának is képesnek kell lennie lekövetni annak érdekében, hogy ne csupán szükségtelen erőforrás befektetést eredményezzen.

Mivel elemzésem folyamán gyakorlatilag közvetetten képzett mutatószámokra hagyatkoztam – amikor módomban állt azt valamiből levezetni – azt a kétségtelen konzekvenciát vontam le, hogy egyfajta mérési rendszert kellene körvonalazni annak érdekében, hogy a folyamatteljesítmény behatárolható legyen. Ez a mérési rendszer egyértelműen közvetíti, hogy a folyamatfejlesztésnek mely irányba szükséges elindulnia, illetve haladnia. Mindent egybevetve a beszállítói teljesítményértékelési folyamat hatékonyságának mérési rendszerének kialakítását CTQ-nak állapítom meg.

Az általam kijelölt Critical to Quality pontok a fentiek következtében a kommunikációra, annak minőségére, valamint a folyamatteljesítmény mérésére fókuszálnak.

4.4. Improve – avagy a fejlesztés

4.4.1. A kommunikáció fejlesztése

Az elemzésem során azt állapítottam meg, hogy a folyamat elején alkalmazott kommunikáció összességében nem működik kellőképpen hatékonyan. Túlságosan sok

interakciót igényel az értékelést végzők körének meghatározása. Mindemellett a tényleges értékelési periódus alatt is bekövetkezhetnek változások.

A folyamat ezen részének 3 aktív szereplője van:

1. Global Supplier Account Manager
2. Supplier Performance Management csapat
3. Local Market Single Point of Contact

Az első kettő közötti kommunikáció összességében kielégítőnek tekinthető, míg a második és harmadik közti interakciók száma jelentős. Illetve az SPM csapat és LM SPOC közötti kommunikáció tartalmi minőségén múlik, hogy már a kérdőívek kiküldése után kell-e módosítani az értékelők listáját.

Az SPM csapat funkciója jelen esetben a szükséges információk begyűjtéséig terjed, vagyis alapvetően a LM SPOC-okon múlik, hogy megfelelő információkat bocsássanak rendelkezésre. A kérdés tehát elsősorban az, hogy milyen módon növelhető a LM SPOC-ok elkötelezettsége, hogyan tehetők érdekeltté abban, hogy körültekintően és precízen válasszák meg az általuk kijelölt értékelőket.

Itt kétféle utat különböztethetünk meg. Az egyik, hogy valamilyen szankcionális következmény segítségével ösztönözzük őket. Ennek egyik módja lehet, hogy a meglévő munkavállalói teljesítményértékelési rendszerben célként kerül meghatározásra, hogy hatékonyan kell ellátnia az információszolgáltatás szerepét (például 99%-os pontossággal kell információt szolgáltatnia arról, hogy melyik beszállítót ki fogja értékelni, adott kategóriában). Ezáltal személyes motiváció fogja kötni ahhoz, hogy kifogástalan adatot szolgáltatson. Ugyanakkor ez nem feltétlenül növeli az elhivatottságot és nem minden esetben a megfelelő üzenetet hordozza magában.

Egy másik potenciális megoldás, ha az LM SPOC-ok az általánosnál jobban részletezett adatokat kapnak arról, hogy az értékelés eredményeképpen milyen innovációk történtek. Tehát a nagyobb bevonáson keresztül a fejlesztési szakasz eredményeiről kapnak bővebb tájékoztatást, amely információt továbbadva az érdekelt személyek – mind az LM SPOC-ok, mind az értékelők – elkötelezettsége fokozható. Így egyértelműen látják, hogy az értékelésbe fektetett idő és energia ténylegesen megtérül. Mindez hosszútávon megalapozhatja a kiválóság kultúra erősödését is.

Utóbbi esetben viszont nem mellőzhetem azt a tényt, hogy a fejlesztési eredmények szelektív kommunikációja hatalmas többletmunkát jelent, amely már nem valósítható meg egyetlen személlyel. Következésképpen szükség van még egy SPM csapattagra, akinek van kapacitása arra, hogy ezeket az információkat rendszerezze és továbbítsa a megfelelő emberek felé. Ez azonban állandó operációs többletköltséget jelent.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az LM SPOC és az értékelők között van egy előzetes kommunikáció, melynek során minden értékelő tudomásul veszi és megerősíti, hogy valóban értékelni tudja az adott beszállítót, ezzel párhuzamosan valamennyire tehermentesítve az SPM csapatot.

4.4.2. A folyamatteljesítmény-mérés vázszerkezetének létrehozása

A folyamatteljesítmény-mérés kereteinek megteremtése már sokkal összetettebb. A folyamatteljesítmény mérésének első lépése meghatározni azt a módszertant, amely a legalkalmasabb arra, hogy megállapítsa, a folyamat valóban eléri-e azt a célt, amelynek érdekében végül is létrejött. Ehhez meg kell vizsgálni azt, hogy pontosan milyen folyamatról is beszélünk.

Az értékelési folyamat alaptényezői:

- Üzleti folyamat, amely legtöbb része nehezen számszerűsíthető
- Globális folyamat, az érintett stakeholder-ek száma nagy
- A vállalati hierarchia legtöbb szintjén vannak aktív szereplők

Másrészt figyelembe kell venni a mérési rendszer felállításakor, hogy mi a folyamat létrehozásának eredendő célja. Ezt követően ezen célokat valamilyen módon le kell bontani olyan részcélokra, amelyek számadatokkal alátámaszthatók. (Managementstudyguide honlapja, 2019.)

A folyamat fő célja és a folyamattal szembeni követelmények:

- Visszajelzés biztosítása a beszállítói teljesítményről
- A bővített ellátási lánc hatékonyság fokozásának alapja
- Eredményes beszállító portfólió menedzsment alapja

Bármely fenti célt is vesszük alapul, a kulcskérdés az adatok minőségének biztosítása, illetve az adatok megfelelő feldolgozása.

Ha figyelembe veszem a folyamat alapparamétereit – globális, üzleti folyamat, amely sok különböző féle stakeholder-t kapcsol össze – illetve azt, hogy nehezen mérhető, a kérdőív tűnik a legkézenfekvőbb megoldásnak. A kérdőív egy viszonylag egyszerűen szabályozható mérési módszer, amely lehetőséget biztosít nagyszámú résztvevő véleményének összegyűjtésére, mindezt költséghatékonyan.

A kérdőív elsődleges célja tehát, hogy konstatálja, az értékelés eredménye tényleg reprezentatívnak tekinthető-e, csakugyan megfelelően méri-e a beszállító teljesítményét. Mivel a kérdőívek csak abban az esetben alkalmasak bármilyen paraméter mérésére, ha megfelelő mennyiségű és minőségű válasz érkezik, az összeállítása rendkívül gondos és alapos tervezést igényel.

A kérdőív kialakításának folyamata:

1. A kérdőív céljának tisztázása
 - A kérdőív elsődleges célja, hogy az értékelési folyamat eredményének minőségét mérje
 - Valamint felmérje a különböző fejlesztési lehetőségek mögött húzódó igényeket
2. A célközönség meghatározása
 - A célközönség mindenekelőtt az értékelők, mivel ők tudnak visszajelzést adni arról, hogy adott területen valóban effektívnek tekinthető-e az értékelési folyamat. Például termékfejlesztéssel kapcsolatos kérdőív valóban olyan kérdéseket tartalmaz-e, amely alkalmas a termékfejlesztéshez kapcsolódó beszállítói teljesítmény mérésére.
 - A célközönség egy másik csoportja lehet maga a beszállító, habár ezesetben teljesen más tekinthető a kérdőív céljának
3. A módszertan definiálása, vagyis milyen típusú kérdéseket teszünk fel és amellet milyen válaszlehetőséget állítunk rendelkezésre
 - A kérdőívben foglalt kérdéstípusok és válaszlehetőségek követik a már meglévő, beszállítói értékelés során is alkalmazott analógiát, mivel a már megszokott módszer egyszerűsíti és gyorsítja a kitöltést. Ez végső soron a válaszadási hajlandóságot is növeli
 - Ebből következően a kérdések igazából zártak, amely mellett biztosítva van a lehetőség a szöveges megjegyzésre minden egyes kérdés esetén
4. A kérdések megtervezése
 - Egyértelmű és rövid, lehetőség szerint nem túl nagy számú kérdés
5. A kérdőív kiküldése

6. Az eredmények statisztikai elemzése

- Leíró statisztika módszerei
- Korrelációs számítás

(SurveyMonkey honlapja, 2020.)

Az általam javasolt kérdőív szerkezetét tekintve két különböző kérdőívet jelent. Az egyik az értékelőknek kiküldött kérdőív, amelynek célja az eredmények megfelelőségének vizsgálata azáltal, hogy az adatgyűjtési módszer pontosságát vizsgálja. Ennek is két része lenne: egy általános, amelyben az értékelési eredmények jóságát ellenőrző kérdések szerepelnek. Illetve a másik részében az különböző fejlesztési lehetőségek igényfelmérése kapna helyet.

Vegyük például az általam is felvázolt ütemezési problémákat, vagyis hogy az értékelési és fejlesztési periódusokat nem lehet időben elhatárolni. Informális úton többen is jelezték, köztük a folyamatgazda és a hierarchiában magas szinten elhelyezkedő stakeholder-ek, hogy egyetlen teljeskörű teljesítményértékelés (KPI-okkal és kérdőívvel együtt) egyszer is elegendő lenne az épp aktuális üzleti évben. Ezt azzal indokolták, hogy így nem jut kellő figyelem és erőforrás a fejlesztésekre. Azonban az, hogy többen is jelezték egy közel 200 stakeholder-t magába foglaló folyamat esetén, hogy bizonyos szempontból nem kielégítő a folyamat, még nem elég ahhoz, hogy tényleges fejlesztési projektet indítsunk annak módosítására. A kérdőív azonban képes ezeknek az igényeknek a számokban való kifejezésére.

Az értékelőknek kiküldött kérdőív ezek alapján a következőképpen alakul:

1. Általános rész

- Mennyire tartja az értékelés során kiküldött kérdéseket alkalmasak a beszállítói teljesítmény megragadására? (Elfogadhatatlan – Kiváló: értékelés által is használt skála)
- Van-e olyan kérdés, amely tartalmát vagy megfogalmazását tekintve értelmetlen adott témakörben? (igen – nem válaszlehetőség)
- Mennyire tartja kielégítőnek az értékelés során kapott kommunikációt, beleértve az értékelő kiválasztási folyamatot, illetve az értékelés eredményeinek megosztását? (Elfogadhatatlan – Kiváló: értékelés által is használt skála)

2. Igényfelmérés (adaptív tartalom)

- Mennyire tartja hatékonyak az értékelési ciklusok gyakoriságát? (Elfogadhatatlan – Kiváló: értékelés által is használt skála)

A kérdőív másik része egy a beszállító felé küldött kérdéssor, amely a feljük áramló kommunikáció hatékonyságát méri fel. Ez a blokk alapvetően az előző pontban felvázolt beszállító felé irányuló kommunikációs problémák irányított és megalapozott fejlesztése érdekében kerülne beillesztésre.

A beszállítónak kiküldött kérdőív:

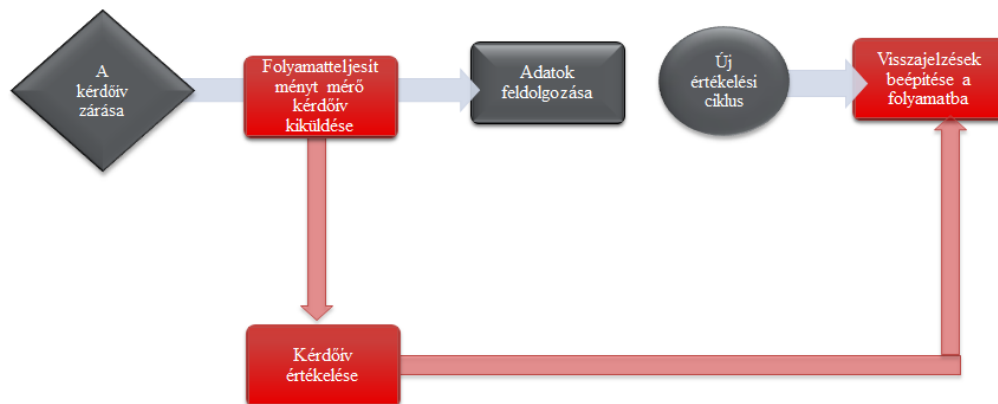
- A Vodafone által kommunikált értékelési eredmények mennyire egyértelműek és érthetők? (Elfogadhatatlan – Kiváló: értékelés által is használt skála)
- A Vodafone által nyújtott értékelési eredmények milyen mértékben használhatóak a saját folyamataik visszacsatolásaként? (Elfogadhatatlan – Kiváló: értékelés által is használt skála)

Érdeemes lehet NPS számítást is végezni, mivel annak analógiája már megszokott, mindenki által könnyen interpretálható.

4.5. Control – avagy az ellenőrzés

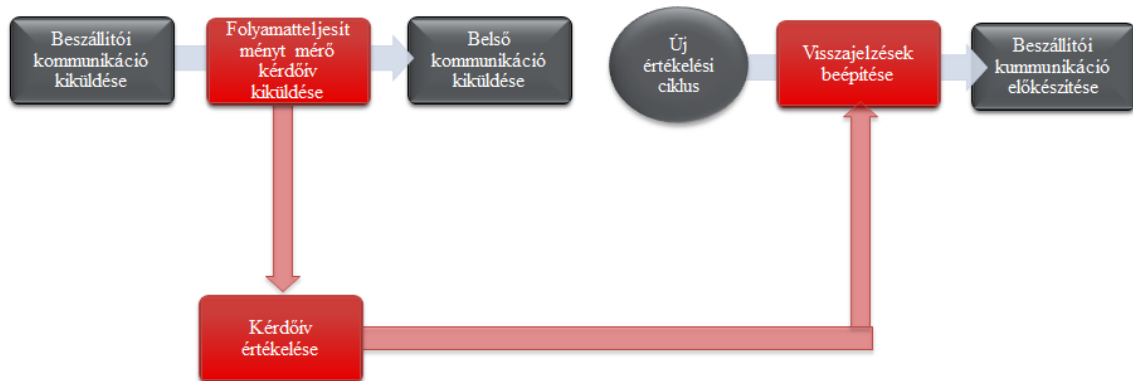
Az általam javasolt folyamatteljesítmény-mérés hosszú távú működtetése hozzájárul ahhoz, hogy a folyamat hatékony és fenntartható legyen.

Az értékelés lezárása után rövid idővel érdemes kiküldeni az értékelőknek szánt folyamatteljesítményt mérő kérdőívet. Ez elsősorban azért fontos, mert az értékelők aktív szerepe egy maximum 1 hónapos időszakra korlátozódik minden értékelési ciklusban. Így annak érdekében, hogy megfelelően tudják kitölteni, érdemes akkor küldeni, amikor egyébként is azzal foglalkoznak.



16. Ábra: Az értékelés eredményének ellenőrzése (Vállalati anyagok, 2019.)

A beszállítóknak kiküldeni kívánt kérdőívet érdemes az eredmények kommunikációja után részükre bocsátani, annak érdekében, hogy azonnal még a friss élmények és tapasztalatok birtokában tudjanak visszajelzést adni. Ezáltal még maradhat idő arra is, hogy a megalapozott igények a következő értékelési ciklus előtt implementálhatók legyenek a folyamatba.



17. Ábra: A kommunikáció ellenőrzése (Vállalati anyagok, 2019.)

5. Összefoglalás

A diplomadolgozatom során a Vodafone Procurement Company által koordinált beszállítói teljesítményértékelés folyamatát elemeztem. Azokra a beszállítókra koncentráltam, amelyek termékeit és szolgáltatásait a Vodafone a saját márkaboltjaiban, illetve online felületén keresztül tovább értékesíti. A kutatásom eredményeképpen arra jutottam, hogy az értékelési folyamat visszacsatolása szervezett, rendezett és rendszeres formában nem képezi a folyamat részét. Ebből adódóan a folyamat általam felvázolt részeit érintő fejlesztési igények egyáltalán nem vagy csak nehezen támaszthatók alá számadatokkal.

Javaslatom lényegi része egy visszacsatolási folyamat létrehozására és a vállalaton belüli kommunikáció fejlesztésére vonatkozik. Ennek elsődleges célja, hogy megítélje az értékelés eredményét reprezentativitás szempontból. Az új folyamat képes tükröt állítani a beszállító elé, leképezi azok teljesítményét. Másodsorban pedig arra irányul, hogy kvantitatív adatokkal alátámasztható legyenek a különböző fejlesztési potenciálok, irányok és lehetőségek.

A folyamatok állandó és ismétlődő fejlesztése minden modern minőségmenedzsment filozófia alappillére. Ahogyan az is, hogy a folyamatokat mindig az éppen aktuális vállalati stratégia megvalósításának támogatása érdekében, annak alárendelve szükséges továbbfejleszteni. Ezeknek alapja, hogy a megfelelő adatokat jelöljük ki és használjuk fel. Ennek folyamatos ellenőrzése nélkül sosem lehetünk biztosak abban, hogy ténylegesen a célszerű, hasznosítható projektekbe fektetjük erőforrásainkat.

Ezen kívül fontosnak tartom, hogy a visszacsatolás olyan kvantitatív adatokkal szolgáljon, melyek a vezetőség és a stakeholder-ek számára is könnyen prezentálható. Az SPM csapat jelenleg is nagymértékben támogatja a különböző folyamatfejlesztési törekvéseket. Az ő feladatuk a felvetések és javaslatok kidolgozása, reprezentálása is. Illetve ezen felül alá kell tudniuk támasztani, hogy egyes fejlesztéseket miért ítélnek rossznak, vagy épp miért tartanak elengedhetetlennek.

Abban az esetben, ha szinte mindenki számára többé-kevésbé evidens, hogy a folyamat valamely részét szükséges módosítani – változtatni kell annak érdekében, hogy a folyamat hatékonyabb legyen - is jó, ha rendelkezésre állnak olyan számszerű adatok, melyek képesek megalapozni azt. Ezzel ellentétben, ha példának okán egy olyan változtatási kérést veszünk alapul, ami a hierarchia magasabb szintjéről érkezik, viszont annak megvalósítása operatív szinten nem megoldható vagy túlságosan sok egyéb stakeholder érdekeit sértené, már

egyértelműen szükség van számszerű adatokra. Ilyen és ehhez hasonló esetekben az SPM csapatnak olyan adatokkal kell tudnia megalapozni a kérés esetleges elutasítását, amely egyszerű tényként, önmagában megállja a helyét.

A jelenlegi csapatstruktúrában, azaz a Products and Services kategórián belül csak egyetlen ember felel a teljes folyamat koordinációjáért, így a folyamat teljesítményének mérése már megoldhatatlan. Tulajdonképpen mivel a jelenlegi folyamat operatív szintű működtetése már önmagában egy teljes munkaerőt foglal le, bármilyen egyéb változtatás, bővítés vagy fejlesztés egyet jelentene azzal, hogy egy új embert kell implementálni a folyamatba, aki mindezt bonyolítani tudja.

Erre alapozva kettő lehetséges út van:

1. A nem irányított változás

- Bármennyire is nem szándékos, de kis mértékben minden üzleti folyamat változik. Ha nincs valaki, aki ezt menedzseli, akkor hosszú távon a változás irányíthatatlanná válik
- A változás eredménye lehet pozitív, de ennek valószínűsége kicsi

2. Az irányított változás

- A szándékos és irányított folyamatfejlesztés biztosítja, hogy a folyamat mindig és mindenkor a stratégiai célokat szolgálja

(The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain by Alan Rushton, Phil Croucher and Dr. Peter Baker, 2014.)

Miként a csapat kapacitása telítettnek mondható, bármilyen betervezett fejlesztés magával hordozza a tényt, hogy szükség van a csapat bővítésére. Ebből kiindulva végül is elsüllyedt költségnek tekinthető a plusz ember foglalkoztatásának költsége. Ennek oka az, hogy arra mindenképpen sor kell, hogy kerüljön, függetlenül attól, hogy a folyamat mely szakasza kerül módosításra, bővítésre vagy éppen fejlesztésre.

Amennyiben a fenti érveléssel egyetértek és feltételezem, hogy minden általam tanulmányozott fejlesztés némi haszonnal jár, akkor voltaképp két korlátozó faktor maradt:

- Az idő – ami prioritási sorrenddel viszonylag könnyen orvosolható
- Az igény – amit a javasolt visszacsatolási rendszer már képes számszerűsíteni

Mindent összegezve a fentiekben javasolt folyamatfejlesztések több oldalról is megalapozottak és hasznosnak, illetve hatékonyak tekinthetőek.

Az összes általam felvázolt fejlesztési kezdeményezés mindenekelőtt azt kívánja meg, hogy a Products and Services Supplier Management csapatban dolgozó SPM csapattag mellett legyen még egy kolléga. Ő a folyamat operatív működtetése mellett arra is tudna összpontosítani, hogy magát a folyamatot karbantartsa. Mivel a meglévő, már rendelkezésre álló eszközökön kívül nincs szükség újabbakra (például arra, hogy a meglévő szoftvereket tovább fejlesszék vagy újra cseréljék) a költségek összességében alacsonynak tekinthetők.

Javaslatom alapján a mérési rendszer felállításának, a visszacsatolási rendszer kialakításának ideje nem több mint három hónap. Fenntartására pedig nem szükséges egy munkavállaló teljes munkaideje, a három hónap letelte után a munkavállaló időbeli kapacitása átcsoportosítható. Szóval három hónap után a feladata a folyamat karbantartása, a kommunikáció és a bevonás erősítésével az elkötelezettség fokozása. Ezeken túlmenően pedig a mérési rendszer eredményeként adódó fejlesztési projektek vezetése. (Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain by Alan Harrison and Remko Van Hoek, 2002.)

A visszacsatolási és mérési rendszer megvalósításához szükséges költségek halmaza:

- Egy plusz ember, aki létrehozza és felépíti a rendszert, feldolgozza az eredményeket, valamint koordinál
 - Jelenleg egy főiskolát vagy egyetemet végzett, néhány év tapasztalattal rendelkező munkavállaló átlagos költsége Budapesten bruttó 650.000 Ft, amely Euróba átszámolva nagyjából 2000 Eurót jelent (Fizetesek.hu honlapja, 2020.)
 - A rendszer kiépítésére tervezett körülbelül három hónapot számolva ez összesen 6300 Euró
 - A folyamat fenntartása már sokkal kevesebb ráfordítást igényel, de a továbbiakban fenntartási költségeknek számítva egy félállásban dolgozó munkaerőt nagyjából 1050 Euró költséget számíthatunk fel havonta
- Amennyiben a rendszer azonos szoftveres és tárgyi erőforrásokat használ, mint maga a teljesítményértékelési folyamat, abban az esetben további költségekkel nem kell számolni

A rendszer megteremtésének előnyei már sokkal nehezebben kifejezhetők számokban. Sem rendszer hiányából eredő költségek, sem a meglétéből származó hasznok nem fogalmazhatók

meg egyértelműen. Azonban a következő szegmensekben megragadhatók, amelyekhez nagyságrendileg valamilyen szinten társítható valódi érték is:

- A mérési rendszer támogatja a folyamatot, hogy az valóban a stratégia által meghatározott célokat szolgálja
- Visszacsatolást nyújt az értékelési eredmények minőségéről, melyek megalapozhatják a hatékony beszállítói portfólió menedzsmentet
 - Ha nem megfelelőek az adatok, ami alapján megszakítjuk a kapcsolatot egy meglévő beszállítóval, stratégiaileg hibát követünk el
 - Fordítva hasonlóan, ha nem megfelelő adatok alapján megtartunk egy amúgy gyengén teljesítő beszállítót
- A hatékony portfólió menedzsment a piaci részesedés növelését, ezáltal a bevételek növekedését avagy a költségek csökkenését jelentheti
 - Például a nem megfelelő beszállító lecserélése költségcsökkenést jelenthet
 - Szintén nem kézzel fogható, hogy például a Vodafone Branded termékek esetén a nem megfelelő minőségű termékek forgalmazása márkaromboló hatású lehet, amely hatásai általam nem meghatározhatók jelen körülmények között
- Akármilyen minőségmenedzsment módszertant is tekintünk kiindulópontnak, a folyamatteljesítményről való visszacsatolás kritikus pontja a hatékonyságnak
- Megelőzhetővé válik az indokolatlan, megalapozott igény nélküli fejlesztések költsége és ráfordítása

A fent leírtak egybevetve nagyságrendekkel nagyobb megvalósítható hasznot jelentenek, mint az általam felvázolt költségek.

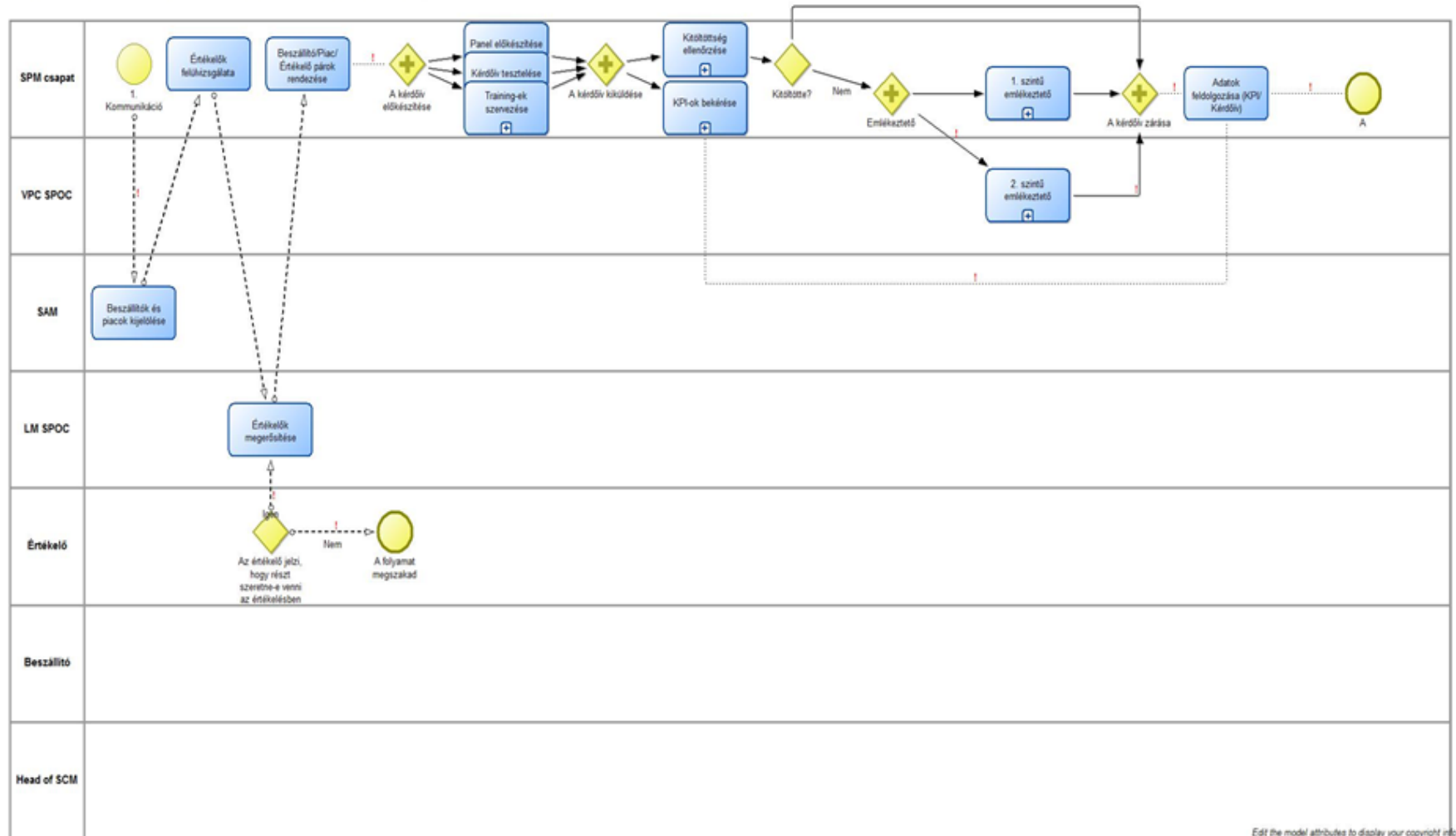
6. Irodalomjegyzék

- ✓ Bedzsula Bálint, Topár József Dr., Tóth Zsuzsanna Eszter Dr.:
Minőségmenedzsment Oktatási segédanyag a Műszaki Menedzser és a Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatók számára, Budapest, BME ÜTI, 2014. pp. 16-21
- ✓ Berry, William; Vollmann, Thomas; Jacobs F. Robert and Whybark, D. Clay:
Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management, McGraw-Hill Education, 2011. pp. 76-142
- ✓ Brandes, Ove; Brege, Staffan; Brehmer, Per-Olof: The Strategic Importance of Supplier Relationships in the Automotive Industry, International Journal of Engineering Business Management, 2013. pp. 11-17
- ✓ Cai, Jian; Liu, Xiangdong; Xiao, Zhihui; Liu, Jin: Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment, Decision Support Systems, 2009. pp. 77-94
- ✓ Chopra, Sunil: Supply Chain Management - Strategy, Planning, and Operation, Pearson, 2015. pp. 102-129
- ✓ Christopher, Martin: Logistics and Supply Chain Management - Fifth edition, FT Press, 2016. pp. 321-354
- ✓ Cohen, Shoshanah and Roussel, Joseph: Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance - Second Edition, McGraw-Hill Education, 2013. pp. 154-161
- ✓ Demeter Krisztina: Termelés, szolgáltatás, logisztika, Budapest, Wolters Kluwer Kft. 2014. pp. 153-179
- ✓ Gibson, Brian; Coyle, John; Langley, C. and Novack, Robert: Supply Chain Management: A Logistics Perspective - Tenth edition, Cengage Learning, 2016. pp. 65-79
- ✓ Gruber, Harald: The Economics of Mobile Telecommunications, New York, Cambridge University Press, 2005. pp. 81-97
- ✓ Gubán Ákos Dr.: Logisztika - feltevések, példák, válaszok Budapest, Saldo Zrt. 2013. pp. 201-217

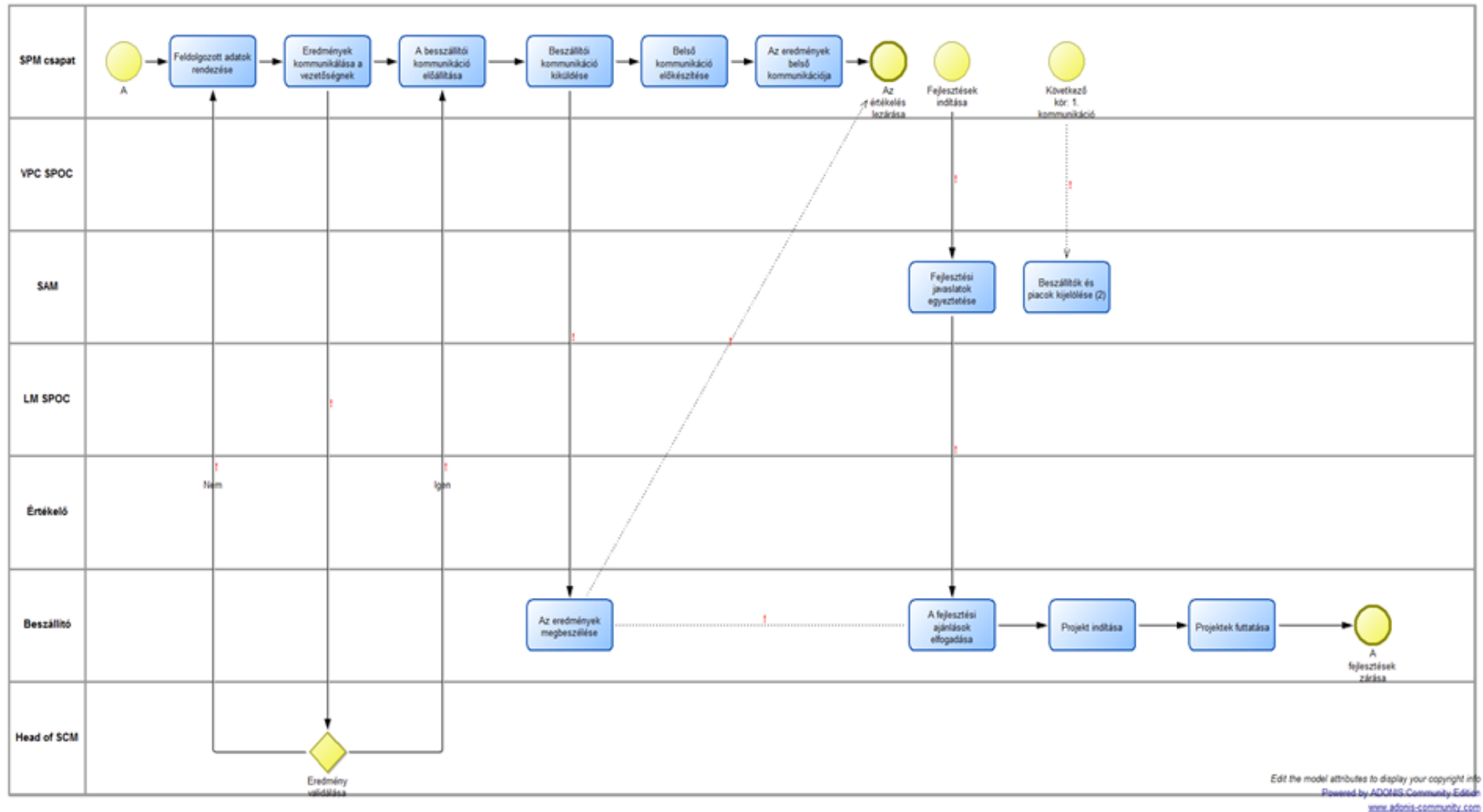
- ✓ Hajós László, Pakurár Miklós, Berde Csaba: Szervezés és logisztika, Budapest, Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 2007. pp. 67-96
- ✓ Harrison, Alan and Van Hoek, Remko: Logistics Management and Strategy - Competing through the Supply Chain - Fourth Edition, Financial Times/ Prentice Hall, 2010. pp. 237-252
- ✓ Hugos, Michael: Essentials of Supply Chain Management, Wiley, 2011. pp. 231-248
- ✓ Karmazin György: A logisztikai szolgáltatók sikertényezői, Budapest, Akadémia Kiadó Zrt., 2016. pp. 35-74
- ✓ Keszthelyi Gyula Dr.: Ellátási lánc menedzsment és a logisztika kapcsolatrendszer, Budapest, Magyar Katonai Logisztikai Egyesület, 2018. p. 13
- ✓ Prezenszki József, Szegedi Zoltán: Logisztika-menedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó Zrt., 2017. pp. 125-131
- ✓ Reichheld, Frederick F.: The one number you need to grow, 2004. pp. 54-78
- ✓ Rushton, Alan; Croucher, Phil and Baker, Peter Dr.: The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain - Fifth edition, Kogan Page, 2014. pp. 151-164
- ✓ Schönsleben, Paul: Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management Within and Across Companies - Fifth edition, CRC Press, 2018. pp. 142-157
- ✓ Simchi-Levi, David; Kaminsky, Philip and Simchi-Levi, Edith: Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies, Mcgraw-Hill Education Ltd., 2007. pp. 207-215
- ✓ Stueland, Valerie J.: Supplier Evaluations: Best Practices and Creating or Improving Your Own Evaluation, 2004. pp. 15-39
- ✓ Szász Levente, Demeter Krisztina: Ellátásilánc- menedzsment, Budapest, Akadémia Kiadó Zrt., 2017. pp. 109-117
- ✓ Szatmári Szabina: Study case - Communication related potential process improvements, Budapest, Vodafone corporate materials, 2016. pp. 7-25

- ✓ Szegedi Zoltán Dr.: Ellátásilánc- menedzsment, Budapest, Kossuth Kiadó Zrt., 2012. pp. 217-243
- ✓ Tanskanen, Kari; Aminoff, Anna: Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship - A dyadic multiple-case study, *Industrial Marketing Management*, 2014. pp. 13-21
- ✓ Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde: Beszerzés Stratégia, folyamatok, információk, Budapest, Complex Kiadó Kft., 2012. pp. 84-111
- ✓ Vrijhoef, Ruben; Koskela, Lauri: The four roles of supply chain management in construction, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2000. pp. 169-178
- ✓ Wagner, Stephan M.; Johnson, Jean L.: Configuring and managing strategic supplier portfolio, 2004. pp. 121-152

7. Mellékletek



12. Ábra: A Supplier Performance Management folyamata – 1. rész (Saját szerkesztés, 2020.)



13. Ábra: A Supplier Performance Management folyamata – 2. rész (Saját szerkesztés, 2018.)

8. Függelékek

8.1 NYILATKOZAT



Szent István Campus, Gödöllő
Cím: 2100 Gödöllő, Péter Károly utca 1.
Tel.: +36-28/522-000
Honlap: <https://godollo.uni-mate.hu>

8. Függelékek

8.1. NYILATKOZAT

Alulírott Babics Zoltán Gábor, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Ellátásilánc menedzsment mesterszak levelező tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem.

Hozzájárulok ahhoz, hogy Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot NEM tartalmaz.

Kelt: Budapest, 2024. április 20.



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védelemre javaslok / nem javaslok*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Belső konzulens

8.2 NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Babics Zoltán Gábor
A Hallgató Neptun kódja: KUP28L
A dolgozat címe: A hatékonyság mérése és a folyamatok fejlesztése az ellátási láncban - Beszállítói teljesítménymenedzsment
A megjelenés éve: 2024.
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: Budapest, 2024. április 20.


Hallgató aláírása

8.3 TARTALMI KIVONAT

A hatékonyság mérése és a folyamatok fejlesztése az ellátási láncban

Beszállítói Teljesítmény Menedzsment

Készítette: Babics Zoltán Gábor

Ellátásilánc menedzsment mesterszak, levelező tagozat

Konzulens: Dr. Mészáros Kornélia

Az elmúlt évtizedek történései (kisebb- nagyobb válságok, helyi és regionális konfliktusok) egyértelműen rávilágítottak, hogy iparágtól, tevékenységi körtől és cégmérettől függetlenül, minden vállalatnak törekednie kell az optimális működésre, az értékláncának megerősítésére és az abban rejlő potenciális rejtett értékek kiaknázására. Csak így biztosítható, hogy folyamatosan fejlődni és alkalmazkodni tudjanak a változó igények és körülmények ellenére is, valamint képesek legyenek versenyelőnyre szert tenni a rendkívül kiélezett gazdasági megmérettetésben.

Ezért döntöttem amellet, hogy a beszállítói teljesítmény menedzsment témakörét járom körül. Egészen pontosan a Vodafone központi beszerzésén belül alkalmazott módszert figyeltem meg és mutattam be. Ezek után a LEAN 6 szigma módszertanból ismert DMAIC eszközrendszer segítségével elemeztem az eredményeket, azonosítottam a gyenge és kritikus pontokat. Illetve ennek mentén tettem javaslatokat a potenciálisan fejlesztendő területekről és részfolyamatokról. Néhány esetben görbe tükröt állítottam a gyakorlatnak, ami nagymértékben eltér a szakirodalmakban megfogalmazottaktól és külön kiemeltem a helyes és pontos kommunikáció fontosságát, valamint az emberi tényezőt, mint hibaforrást (pl.: riportok kozmetikázása). Hiszen egyáltalán nem mellékes, hogy mennyi és milyen hozzáadott értéket kapunk a beszállítóktól.

A legfontosabb kérdéskörök: Mennyire pontosan és könnyen jutunk ehhez hozzá, milyen minőségben és árszínvonalon? Mennyire könnyű vagy nehéz együtt dolgozni az adott beszállítóval? Mennyire környezettudatos vagy éppen mennyire innovatív a beszállítónk. A rengeteg „mennyire” és „milyen” kérdésből már sejthető, hogy képesnek kell lennünk felmérni és osztályozni ezeket a témaköröket. Vagyis kvantitatívvá kell alakítanunk őket. Csak így kaphatunk teljes képet az ellátási láncunk input oldaláról és tudunk elindulni a folyamatos fejlesztésre való törekvés és a fejlődés útján.