

Αξιολόγηση της Επίδοσης των Λειτουργιών του Μάρκετινγκ με τη Χρήση του Πινάκα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης

Απόστολος Γιοβάνης
Δημήτρης Καλλιβωκάς
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΤΕΙ Αθήνας



Το επιχειρηματικό τοπίο του 21^{ου} αιώνα

- Οι αλλαγές στα σύνορα των βιομηχανιών και τα όρια των αγορών είναι ραγδαίες
- Ασθενής αποτελεσματικότητα των παραδοσιακών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η βιώσιμη ανταγωνιστικότητα απαιτεί τεράστια κεφάλαια
- Οι αποτυχία έχει ολέθριες συνέπειες

Ένας Επικίνδυνος Επιχειρηματικός Κόσμος...

Τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση?

- Να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της
- Να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της
- Να κατευθύνει τους διαθέσιμους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευτεί

Το εργαλείο... Στρατηγικός προγραμματισμός

Ο Στρατηγικός προγραμματισμός (Σ.Π.) προσφέρει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να **ταιριάζει** τις **δυνατότητες** της με τις **ελκυστικές ευκαιρίες** που παρουσιάζονται στην αγορά μέσα σε ένα **συνεχώς μεταβαλλόμενο** περιβάλλον

Joel Ross and Michael Kami

“Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους”

Το εργαλείο... Στρατηγικός προγραμματισμός

Στο επίπεδο της επιχείρησης

- Αξιολόγηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησης
- Το δημιουργικό ορισμό της αποστολής της επιχείρησης και του στρατηγικού πλεονεκτήματος
- Την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εκτίμηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σ' αυτό
- Τον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης
- Την αναγνώριση και την επιλογή συγκεκριμένων αγορών/προϊόντων που προσφέρουν τις ελκυστικότερες ευκαιρίες της επιχείρησης δεδομένων των δυνατοτήτων της
- Τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων που συμβάλλουν στην επίτευξη των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης
- Την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Ανάλυση των στρατηγικών με βάση μοντέλα όπως: PIMS, Porter's model, Learning curve model

Στρατηγικός προγραμματισμός ↔ ΜΚΤ

Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα του ΜΚΤ:

- Να προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Να εντοπίζει και αξιολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά
- Να αναπτύσσει και εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα μάρκετινγκ
- Να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν είναι απαραίτητο
- Να καθορίζει πότε μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη

Επίσης

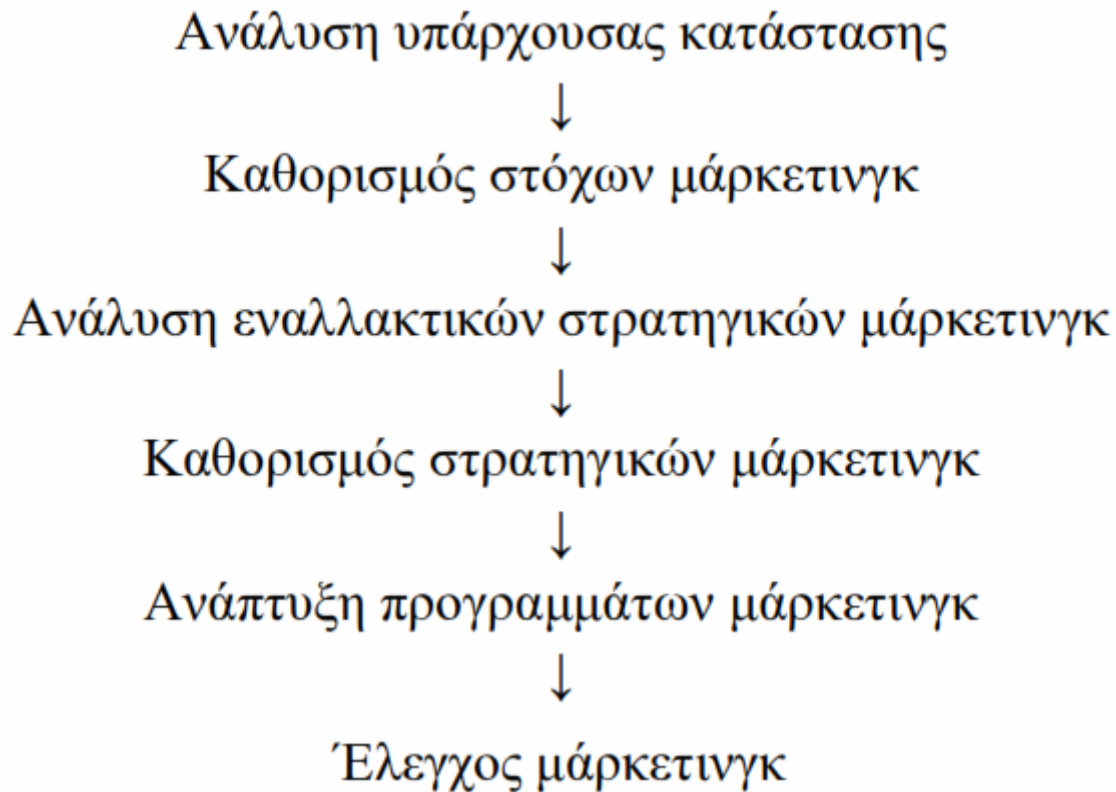
- Επιβάλλει μια περισσότερο μακροπρόθεσμη άποψη στα διευθυντικά στελέχη
- Προσεγγίζει τη στρατηγική απόφαση για κατανομή πόρων
- Προσφέρει ένα σύστημα στρατηγικής διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου
- Βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές

Στρατηγικός σχεδιασμός ΜΚΤ

Στους σκοπούς και χρησιμότητες του Σχεδιασμού ΜΚΤ περιλαμβάνονται οι εξής τομείς:

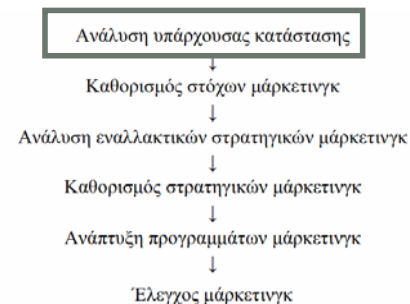
- Ορισμός του σκοπού της επιχείρησης
- Αναγνώριση βέλτιστων ανταγωνιστικών θέσεων στην αγορά που εξασφαλίζουν την υποστήριξη και την ικανοποίηση των πελατών
- Εντοπισμός εναλλακτικών ευκαιριών επενδύσεων
- Καθορισμός της έμφασης
 - στα νέα προϊόντα
 - στην επέκταση της αγοράς υφιστάμενων προϊόντων
 - στην επέκταση της αγοράς μέσω νέων χρηστών
- Εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερική απόκτηση πόρων
- Διαποίκιση
- Αποφάσεις μίγματος ΜΚΤ

Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ



Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ

Πληροφορίες από το Εσωτερικό Περιβάλλον		Πληροφορίες από το Εξωτερικό Περιβάλλον	
Κατηγορία	Είδος Πληροφοριών	Κατηγορία	Είδος Πληροφοριών
Επιχείρηση	Αποστολή επιχείρησης και σκοποί. Στρατηγικές ανάπτυξης. Χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Προβλήματα οργάνωσης. Δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης.	Παράγοντες Περιβάλλοντος	Κόστος και διαθεσιμότητα αναγκαίων πόρων. Οικονομικές συνθήκες (π.χ. ύφεση, πληθωρισμός, επιτόκια). Τεχνολογικές και κοινωνιολογικές αλλαγές. Περιβαλλοντικές πολιτικές και κανονισμοί.
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	Απόδοση κατά προϊόν, αγορά και γεωγραφική περιοχή. Στοιχεία κόστους κατά προϊόν, αγορά και γεωγραφική περιοχή. Προβπολογισμοί. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες. Πιστωτική θέση.	Συνθήκες Αγοράς	Μέγεθος και ανάπτυξη αγοράς. Γεωγραφική συγκέντρωση. Μεριδίο αγοράς/πωλήσεις.
Προβλέψεις	Προβλέψεις πωλήσεων και μεριδίου αγοράς κατά προϊόν και αγορά. Προβλέψεις παραγωγής και αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό	Τμήματα Αγοράς	Βαθμός χρήσης προϊόντος, εφαρμογές προϊόντος και πλεονεκτήματα, βαθμός αποδοχής από πλευράς αυτών που παίρνουν αποφάσεις και αυτών που τους επηρεάζουν σχετικά με τους πωλητές, τη διαφήμιση, τη προώθηση των πωλήσεων, τις τιμές, τις αλλαγές στις τιμές και τα κανάλια διανομής.
Λειτουργικές Δυνατότητες	Παραγωγική δυναμικότητα. Ποιότητα τεχνικοπαραγωγικής λειτουργίας και λειτουργίας Έρευνας και Ανάπτυξης. Δυνατότητες εξυπηρέτησης του πελάτη και επίπεδα αποθεμάτων	Κανάλια Διανομής	Παρούσες σχέσεις με τα κανάλια, υποκίνηση των καναλιών διανομής, κόστος εναλλακτικών διευθετήσεων, ύψος αποθεμάτων, επιπτώσεις των στρατηγικών τιμολόγησης.
Ανταγωνιστικές Δυνατότητες και Αδυναμίες	Υπάρχουσα δυναμικότητα της επιχείρησης αναφορικά με τα προϊόντα, τους πωλητές, τα κανάλια διανομής, τη διαφήμιση και τη προώθηση των πωλήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.	Ανταγωνιστές	Αριθμός, τοποθεσία και μερίδιο αγοράς. Δυνατότητες και αδυναμίες σχετικά με τα προϊόντα, τιμές, διαφήμιση και προώθηση, κανάλια διανομής, έρευνα και ανάπτυξη. Πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών.

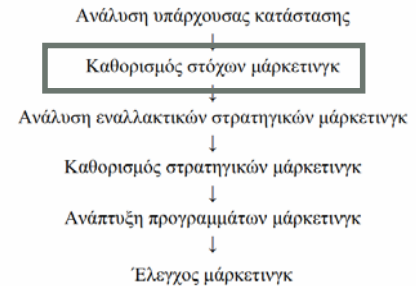


Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ

Οι στόχοι του ΜΚΤ αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση μέσα στα πλαίσια της επίτευξης των ευρύτερων στόχων της

Πλέον συνηθισμένοι και χρήσιμοι στόχοι

- Όγκος πωλήσεων
- Μερίδια αγοράς
- Περιθώριο κέρδους
- Απόδοση κεφαλαίων
- Κόστος παραγωγής εκφρασμένο σαν ποσοστό πωλήσεων

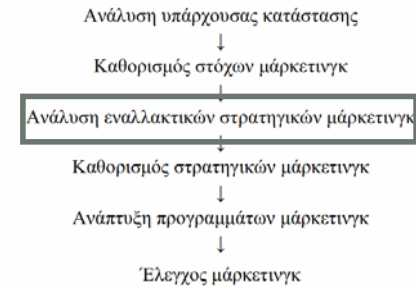


Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ

Αξιολογικές αποφάσεις σχετικές με το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και αγορών που διαθέτει ή σχεδιάζει να δημιουργήσει η επιχείρηση.

Εργαλεία Λήψης Απόφασης

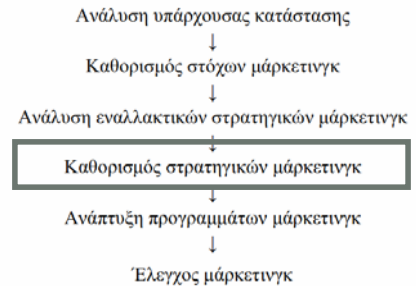
- Κύκλος Ζωής Προϊόντος
- Μοντέλα Χαρτοφυλακίου Προϊόντων
 - Boston Consulting Group
 - General Electric
 - Καμπύλες Εμπειρίας
 - Ερευνητικό έργο PIMS
 - Μοντέλο ανάλυσης δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter



Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ

Τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή αγοράς στόχου

- Διαίρεση της αγοράς σε τμήματα καθένα από τα οποία έχει
 - διαφορετικές ανάγκες και συνήθειες
 - ανταποκρίνεται διαφορετικά στις δραστηριότητες του ΜΚΤ
- Επιλογή τμημάτων των οποίων οι ανάγκες «ταιριάζουν με τις δυνατότητες της επιχείρησης



Διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος ΜΚΤ για τις επιλεγμένες αγορές

στόχου

- Πολιτική προϊόντος
- Πολιτική διανομής
- Πολιτική προβολής
- Πολιτική τιμολόγησης

Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ

Περιλαμβάνουν το σχεδιασμό τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ΜΚΤ για κάθε μεταβλητή του μίγματος ΜΚΤ.

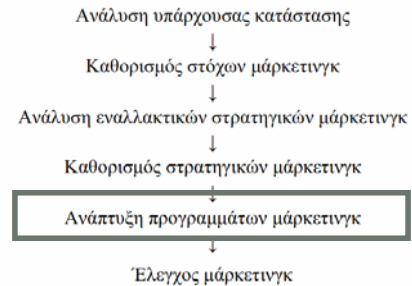
Απαντούν σε ερωτήματα της μορφής:

- Τι πρέπει να γίνει
- Πότε πρέπει να γίνει
- Από ποιον πρέπει να γίνει
- Πόσο θα κοστίσει

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης προγραμμάτων ΜΚΤ, εντάσσεται και η σύνταξη

προϋπολογισμού που περιλαμβάνει

- ρεαλιστικές προβλέψεις πωλήσεων για κάθε προϊόν
- την κατανομή των πόρων στα διάφορα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ



Διαδικασία στρατηγικού ΜΚΤ

Περιλαμβάνει:

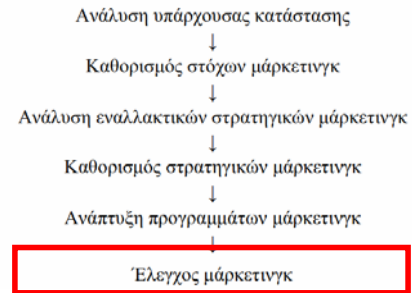
• **Έλεγχος ετήσιου προγράμματος ΜΚΤ:** Σκοπός του είναι η εξέταση του κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχει θέσει στο ετήσιο πρόγραμμα

- Ανάλυση Πωλήσεων
- Ανάλυση Μεριδίου Αγοράς
- Ανάλυση Δαπανών ΜΚΤ προς Πωλήσεις
- Χρηματοοικονομική Ανάλυση (ROI)
- Στάσεις Πελατών

• **Έλεγχος απόδοσης:** Εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης κατά προϊόν, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής, τμήμα της αγοράς και κατηγορία πελατών (Αποφάσεις ανάπτυξης – σταθερότητας – κατάργησης)

• **Έλεγχος αποτελεσματικότητας:** Αξιολόγηση και βελτίωση αποτελεσματικότητας δραστηριοτήτων υψηλής δαπάνης (διαφήμιση, πωλήσεις, φυσική διανομή κλπ)

• **Στρατηγικός έλεγχος:** Επιτρέπει στην επιχείρηση να γνωρίζει κατά πόσο οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα συστήματα ΜΚΤ είναι προσαρμοσμένα στο τρέχον και μελλοντικό περιβάλλον της επιχείρησης



Συστήματα μέτρησης επιδόσεων MKT

Η αξιολόγηση των επιδόσεων του MKT αποτελεί σημαντική πρόκληση για το management για 3 λόγους

- Αύξηση της απόδοσης
- Θεώρηση και μη οικονομικών δεικτών επίδοσης
- Επενδυτές και αναλυτές ζητούν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις του MKT

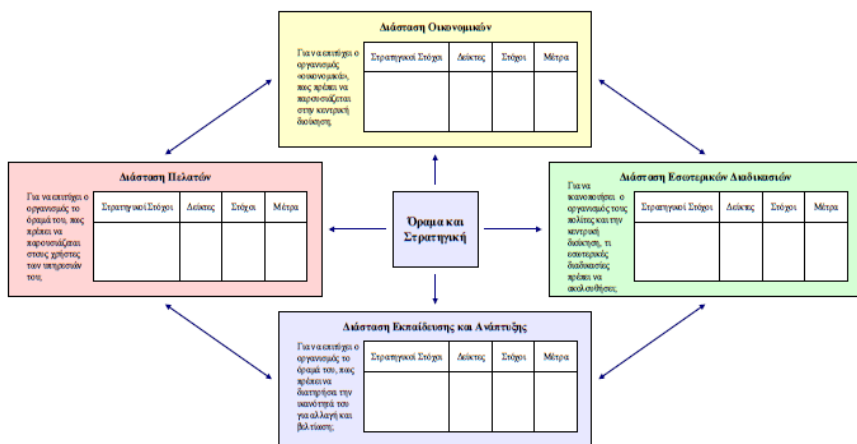
Προβλήματα στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επιδόσεων MKT

- **Πολυπλοκότητα**- Δυσκολία απομόνωσης αποτελεσμάτων μιας συγκεκριμένης στρατηγικής MKT
- Τα αποτελέσματα δεν γίνονται **άμεσα εμφανή**
- Σε αντίθεση με τις αμιγώς εσωτερικές μετρήσεις απόδοσης, η επίδοση του MKT εξαρτάται από **εξωτερικούς ανεξέλεγκτους** σε μεγάλο βαθμό παράγοντες (πελάτες, ανταγωνιστές, ...)
- Ενεργεί ως **διαμεσολαβητής** μεταξύ του περιβάλλοντος και των εσωτερικών εταιρικών διαδικασιών

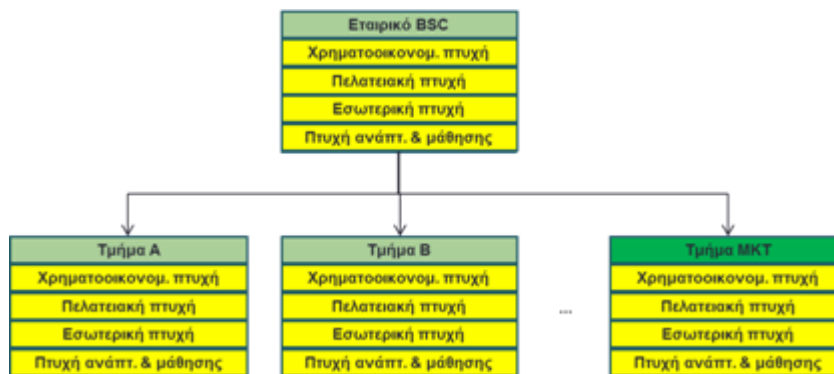
Συστήματα μέτρησης επιδόσεων ΜΚΤ

- Απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης, της επίδοσης της επιχείρησης δόθηκε από τους Kaplan & Norton με το **BSC**.
- Η προσέγγιση τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα βασικών δεικτών επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς της επιχείρησης που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την ανάπτυξη της
- Δίνει έμφαση στην επίτευξη των οικονομικών στόχων αλλά περιλαμβάνει και οδηγούς αποδοτικότητας για τους μη οικονομικούς στόχους.
- Δίνει τη δυνατότητα παράλληλης παρακολούθησης των οικονομικών της αποτελεσμάτων και την πρόοδο θεμελίωσης των ικανοτήτων της
- Συνεισφέρει στην απόκτηση άυλων δεξιοτήτων που αποτελούν βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης

Οι συνιστώσες του BSC και MKT



ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Χρηματοοικονομική (οπτική γωνία μετόχων)	Η χρηματοοικονομική επιτυχία με την παροχή αξίας στους μετόχους
Πελατειακή (οπτική γωνία προσθήκης αξίας)	Η επίτευξη του οράματος με την παροχή αξίας στους πελάτες
Ενδοεπιχειρησιακή (οπτική γωνία βασισμένη στις διαδικασίες)	Ικανοποίηση των μετόχων και πελατών με την προώθηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες
Μάθηση και Ανάπτυξη (οπτική γωνία του μέλλοντος)	Η επίτευξη του οράματος με τη διατήρηση των ικανοτήτων καινοτομίας και αλλαγής, μέσω συνεχούς βελτίωσης και προετοιμασίας για μελλοντικές προκλήσεις



Χρηματοοικονομική Διάσταση

Περιεχόμενο και αντικείμενο

Η βελτίωση των λειτουργιών θα πρέπει να ακολουθείται και από βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων...

Χρηματοοικονομικοί στόχοι

- **Επιβίωση:** σωστή παρακολούθηση ταμειακών ροών της επιχείρησης
- **Επιτυχία:** αύξηση των πωλήσεων
- **Απόδοση:** αύξηση τιμής μετοχής και του ROE

Χρηματοοικονομικοί δείκτες: Ρευστότητας - Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων - Δανειακής επιβάρυνσης – Αποδοτικότητας - Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων ...

Χρηματοοικονομική Διάσταση

Χρηματοοικονομικοί Στόχοι και Στρατηγική

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ		ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ & ΜΙΓΜΑΤΟΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧ/ΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης εσόδων ανά τμήμα • Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα και πελάτες 	<ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα ανά εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Επενδύσεις (ποσοστό επί των πωλήσεων) • R&D (ποσοστό επί των πωλήσεων)
	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Μεριδίο από Πελάτες στόχους • Πολλαπλές διαφορετικές πωλήσεις • Κερδοφορία ανά προϊόν και πελάτη • Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές 	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές • Έμμεσα έξοδα (ποσοστό επί των πωλήσεων) 	<ul style="list-style-type: none"> • Δείκτες κεφαλαίου κίνησης • Απόδοση επί επενδυθέντος κεφαλαίου σε σημαντικές κατηγορίες ενεργητικού • Δείκτες εκμετάλλευσης ενεργητικού
	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Κερδοφορία ανά προϊόν και ανά πελάτη • Ποσοστό ζημιωγόνων πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> • Μοναδιαία κόστη (ανά μονάδα προϊόντος ή συναλλαγής) 	<ul style="list-style-type: none"> • Περίοδος επανείσπραξης (payback)

Πελατειακή Διάσταση

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμες οικονομικές αποδόσεις, πρέπει να δημιουργήσουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που δημιουργούν **αξία** για τους πελάτες

Περιλαμβάνει:

- **Τμηματοποίηση της αγοράς** – έρευνα ΜΚΤ με στόχο τον καθορισμό των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς και τις προτιμήσεις τους ως προς τη τιμή, την ποιότητα, τη λειτουργικότητα, την εικόνα, τη φήμη, τη χρήση, τη σχέση ...
- **Επιλογή τμημάτων-στόχος**
- **Καθορισμός γενικών δεικτών απόδοσης**
- **Καθορισμός ειδικών δεικτών απόδοσης**

Πελατειακή Διάσταση

Καθορισμός γενικών δεικτών απόδοσης

- Μερίδιο αγοράς
- Ρυθμός απόκτηση πελατών
- Ρυθμός διατήρησης πελατών
- Ικανοποίηση πελατών
- Κερδοφορία πελατών



Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

Πελατειακή Διάσταση

Καθορισμός ειδικών δεικτών απόδοσης

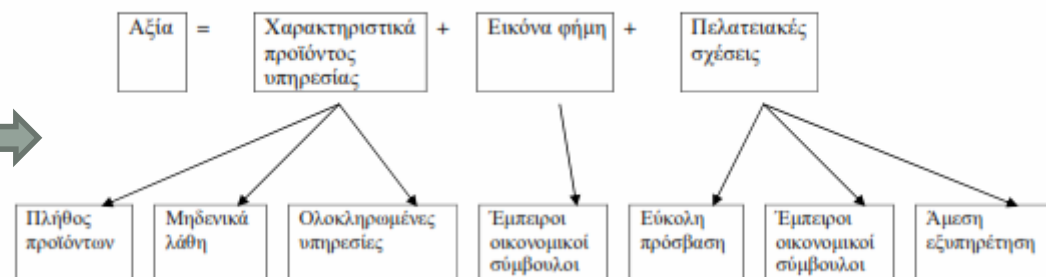
•Χαρακτηριστικά του προϊόντος

- Λειτουργικότητα (Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων, βελτίωση περιθωρίου κέρδους, ...)
- Ποιότητα (αριθμός επιστρεφόμενων εμπορευμάτων)
- Τιμή (μέση λιανική τιμή μονάδας, αριθμός συναλλαγών ανά κατάστημα,)
- Χρόνος ανταπόκρισης

•Πελατειακές σχέσεις (διαθεσιμότητα εμπορευμάτων, αγοραστική εμπειρία: εγκαταστάσεις – υποδοχή από πωλητές – ποιότητα επικοινωνίας εργαζομένων με πελάτη – επίπεδο προϊόντικών γνώσεων)

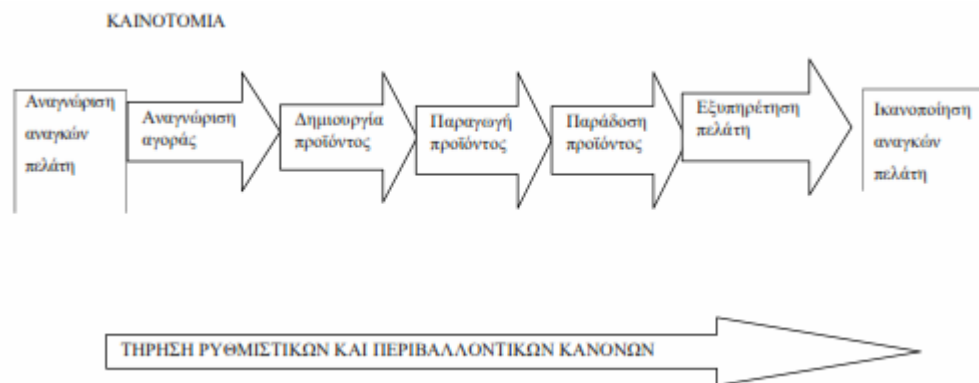
•Εικόνα και Φήμη

Τραπεζικός Οργανισμός



Διάσταση Ενδοεπιχειρησιακών Διεργασιών

- Αναγνώριση των **διαδικασιών** που θα πρέπει να αναπτυχθούν στο **εσωτερικό** της επιχείρησης, προκειμένου να επιτύχει τους **οικονομικούς** και **πελατειακούς** της στόχους
- Καθορισμός των απαιτούμενων διαδικασιών στη βάση μιας πλήρους αλυσίδας αξίας:
 - Διαδικασία καινοτομίας (αναγνώριση αναγκών και ανάπτυξη λύσεων)
 - Διαδικασία των λειτουργιών (παραγωγή και παράδοση προϊόντων στους πελάτες)
 - Εξυπηρέτηση πελάτη (υπηρεσίες μετά την πώληση)
 - Τήρηση ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων



Διάσταση Ενδοεπιχειρησιακών Διεργασιών

Διαδικασία καινοτομίας

- **Βασική έρευνα** – ανάπτυξη καινοτομιών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- **Εφαρμοσμένη έρευνα** – εκμετάλλευση υπάρχουσας τεχνολογίας για την παραγωγή της επόμενης γενιάς προϊόντων
- **Ενδεικτικοί Δείκτες**
 - Ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα
 - Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σύγκριση με ανταγωνιστές
 - Εισαγωγή νέων προϊόντων σε σχέση με το επιχειρησιακό πλάνο
 - Παραγωγικές δυνατότητες
 - Απαιτούμενος χρόνος ανάπτυξης νέας γενιάς προϊόντων

Διάσταση Ενδοεπιχειρησιακών Διεργασιών

Διαδικασία παραγωγής

•Χρόνος παράδοσης

- Αποδοτική, αξιόπιστη, χωρίς σφάλματα και νεκρούς χρόνους παραγωγική διαδικασία – *πρακτική χαμηλού κόστους*
- Παραγωγή και αποθήκευση με στόχο την άμεση ικανοποίηση του πελάτη – *πρακτική υψηλού κόστους παραγωγής και αδυναμία γρήγορης ανταπόκρισης στα μη έτοιμα προϊόντα*

•Ποιότητα

- Μη συμμορφούμενα προϊόντα
- Αποδοτικότητα - Παραγόμενα προς εισερχόμενα προϊόντα
- Επαναεπεξεργασία μη συμμορφούμενων προϊόντων
- Ποσοστό επιστροφών
- Ποσοστό διεργασιών υπό έλεγχο

•Κόστος

- ABC για κοστολόγηση ολόκληρων διαδικασιών

Διάσταση Ενδοεπιχειρησιακών Διεργασιών

Διαδικασία εξυπηρέτησης μετά την πώληση

•Χρόνος υποστήριξης

Χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ του αιτήματος του πελάτη και της τελικής επίλυσης του προβλήματος

•Κόστος υποστήριξης

Ποσό για goodwill offers

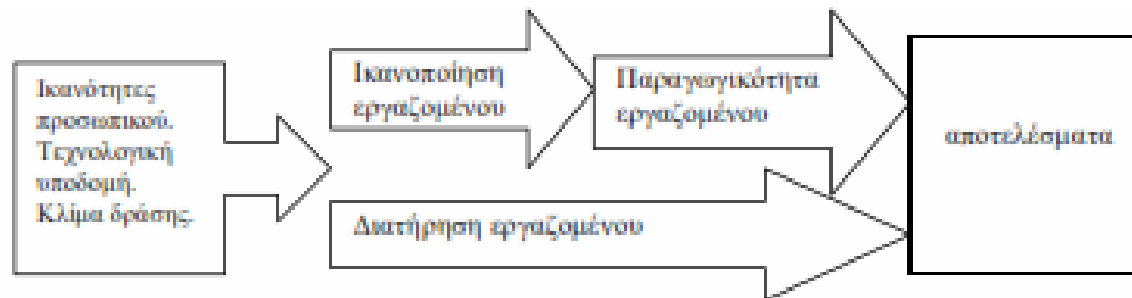
•Ποιότητα υποστήριξης

Αριθμός ατόμων στο τηλεφωνικό κέντρο

Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Βασικοί δείκτες μέτρησης εργαζομένων

- Ικανοποίηση εργαζομένου
- Διατήρηση εργαζομένου
- Παραγωγικότητα εργαζομένου



Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Ειδικοί δείκτες μέτρησης εργαζομένων - αιτίες

• Εκπαίδευση προσωπικού

- επίπεδο εκπαίδευσης/επανεκπαίδευσης
- αριθμός εκπαιδευομένων

• Παρακίνηση, εξουσιοδότηση και ευθυγράμμιση ανθρώπινου δυναμικού

- Αριθμός προτάσεων ανά εργαζόμενο για συνεχή βελτίωση
- Αριθμός προτάσεων εργαζομένων που εφαρμόστηκαν

Επίδειξη ανάπτυξης και λειτουργίας συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης του ΜΚΤ

Επισκόπηση του μοντέλου BSC

Business Stability/Growth Perspective

Market share gain

Αύξηση του Μεριδίου Αγοράς

Comparison of business's rate of sale in a specific market vs. the growth trend for that market

Brand awareness

Αναγνωρισιμότητα του Brand Name

The percentage of people questioned in a survey that know your brand

Brand preference

Προτίμηση του Brand Name

The percentage of people questioned in a survey that prefer. your brand

Brand equity

Αξία Brand Name

effects or outcomes that accrue to a product with its brand name

Financial Perspective Metrics

ROI

Απόδοση Επένδυσης = Καθαρό εισόδημα/αρχική επένδυση

ROMI

Return on marketing investment = (Αύξηση Πωλήσεων – Κόστος marketing) / Κόστος marketing

Overall Sales

Συνολικές Πωλήσεις

Sales per channel

Πωλήσεις ανά κανάλι διανομής

Customer Perspective Metrics

Number of new customers

Νέοι Πελάτες ανά περίοδο

Existing customers participation

Ποσοστό των πωλήσεων προερχόμενο από τους υπάρχοντες πελάτες ανά περίοδο

Customer turnover

loss of clients or customers

[(Πελάτες προηγούμενου μήνα – (πελάτες τρέχοντος μήνα – νέοι πελάτες του τρέχοντος μήνα)] / (Πελάτες προηγούμενου μήνα)

Customer value

Τα Οφέλη που υπόσχεται ένας πωλητής ότι θα λάβει ο πελάτης

Company Strategy - Scorecard

Marketing Activities Perspective

Time investment

Χρόνος που επενδύεται από το προσωπικό σε ένα project

Hours invested by staff on a project

Number of Orders

(Αριθμός παραγγελιών μετά από μια δραστηριότητα Marketing) /

(Αριθμός παραγγελιών πριν από αυτή τη δραστηριότητα Marketing)

Visibility

Προβολή (Παρουσία της Εταιρίας στην αγορά)

Financial Perspective Metrics

ROI

Return on investment

ROMI

Return on marketing investment = $(\text{Αύξηση Πωλήσεων} - \text{Κόστος marketing}) / \text{Κόστος marketing}$

Overall Sales

Συνολικές Πωλήσεις

Sales per channel

Πωλήσεις ανά κανάλι διανομής

Customer Perspective Metrics

Number of new customers

Νέοι Πελάτες ανά περίοδο

Existing customers participation

Ποσοστό των πωλήσεων προερχόμενο από τους υπάρχοντες πελάτες ανά περίοδο

Customer turnover

loss of clients or customers

$$\left[(\text{Πελάτες προηγούμενου μήνα} - (\text{πελάτες τρέχοντος μήνα} - \text{νέοι πελάτες του τρέχοντος μήνα})) / (\text{Πελάτες προηγούμενου μήνα}) \right]$$

Customer value

benefits which a vendor promises that a customer will receive

Business Stability/Growth Perspective

Market share gain

Αύξηση του Μεριδίου Αγοράς

Comparison of business's rate of sale in a specific market vs. the growth trend for that market

Brand awareness

Αναγνωρισιμότητα του Brand Name

The percentage of people questioned in a survey that know your brand

Brand preference

Προτίμηση του Brand Name

The percentage of people questioned in a survey that prefer. your brand

Brand equity

Αξία Brand Name

effects or outcomes that accrue to a product with its brand name

Marketing Activities Perspective

Time investment


Time invested by staff on a project

Number of Orders

(Αριθμός παραγγελιών μετά από μια δραστηριότητα Marketing) /
(Αριθμός παραγγελιών πριν από αυτή τη δραστηριότητα Marketing)

Visibility

Προβολή (Παρουσία της Εταιρίας στην αγορά)

<p> Name</p> <p>Time investment </p>	<p> Value</p> <p>5  Measure</p> <p>Score  Weight</p> <p>3 </p>
<p>Description</p> <p>Hours invested by staff on a project  </p>	<p>Baseline Target Min Max</p> <p>10 20 0 20</p>
<p>Target description</p> <p>   Initiatives</p>	<p>Optimization</p> <p>Maximize $RP = MP * (Value - Min) / (Max - Min)$  </p>

Δήλωση/κατασκευή δείκτη

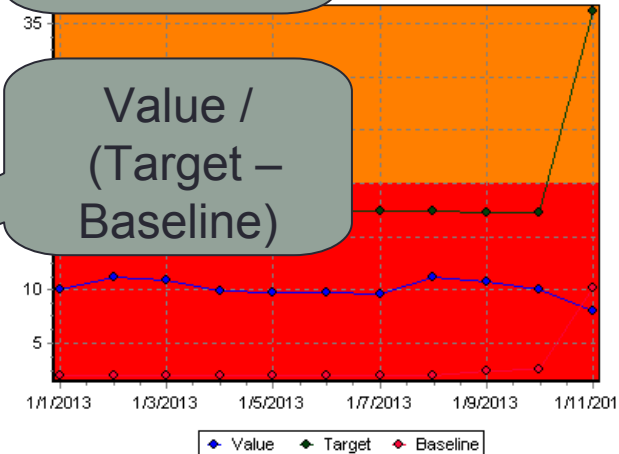
Time investment

Hours invested by staff on a project

Name : Time investment						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
↓ 5	6,3	5	-1,3	0,38	19,92	10,23
Performance						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
🟡 25 %	31,5 %	25 %	-6,5 %	1,9 %	99,6 %	51,15 %
Progress						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
🟡 -50 %	27,92 %	-50 %	-77,92 %	-62,2 %	118,6 %	49,1 %
Baseline : 10 Score			Target : 20 Score			
Weight : 3			Parent : Marketing Activities Perspective			
Measure : Score		Grouping type : document default		Optimization : Maximize		
Business goal : Employees Involvement			Business Solution : Employees should be involved in strategy planning			

Value /
(Max – Min)

Value /
(Target –
Baseline)



Company Strategy - Scorecard

Name	@	Performance	Performance (Ch...	Progress	Value	Value (Chart)	Baseline
Company Strategy - Sample Scorecard		59,86 %		49,54 %			17,29
Financial Perspective Metrics		80,05 %		77,1 %			15,75
ROI		37,5 %		29,98 %	45,...		13
ROMI		94 %		91 %	28,2		10
Overall Sales		99,1 %		99,04 %	11,...		0,72
Sales per channel		73,1 %		70,44 %	21,93		2,7
Customer Perspective Metrics		49,61 %		39,55 %			16,3
Number of new customers	2	45,9 %		32,38 %	4,59		2
Existing customers participation		17,6 %		-9,87 %	3,52		5
Customer turnover		75,9 %		75,9 %	6,831		0
Customer value		68,9 %		71,12 %	482,3		84
Business Stability/Growth Perspective		63,42 %		58,77 %			15,53
Market share gain		34,9 %		21,88 %	2,094		1
Brand awareness		88,1 %		82,15 %	13,...		5
Brand preference		60,4 %		54,48 %	42,28		9,1
Brand equity		99,9 %		110,99 %	799,2		80
Marketing Activities Perspective		41,39 %		13,95 %			22,85
Time investment		25 %		-50 %	5		10
Number of Orders		35,7 %		26,51 %	14,28		5
Visibility		80,2 %		78,48 %	4,812		0,48

Company Strategy - Scorecard

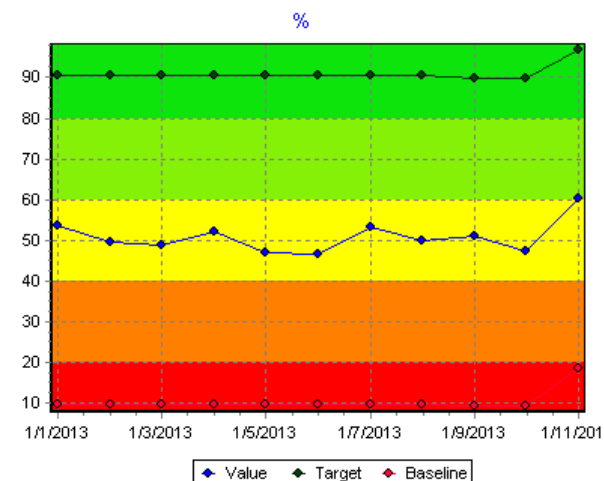
Performance						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
58,43 %	53,05 %	58,43 %	5,38 %	28,04 %	72,83 %	50,18 %
Progress						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
47,84 %	53,91 %	47,84 %	-6,07 %	-18,25 %	79,72 %	49,59 %
Baseline : 17,23 %			Target : 98,44 %			



Name	Weight	Start value	End value	Dynamic
Financial Perspective Metrics	3	63,28 %	74,36 %	11,08 %
Customer Perspective Metrics	3	28,81 %	50,54 %	21,73 %
Business Stability / Growth Perspective	2	64,83 %	63,42 %	-1,41 %
Marketing Activities Perspective	2	62,27 %	41,39 %	-20,88 %

Financial Perspective Metrics

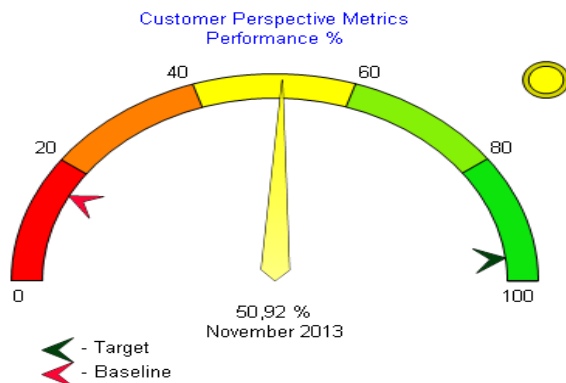
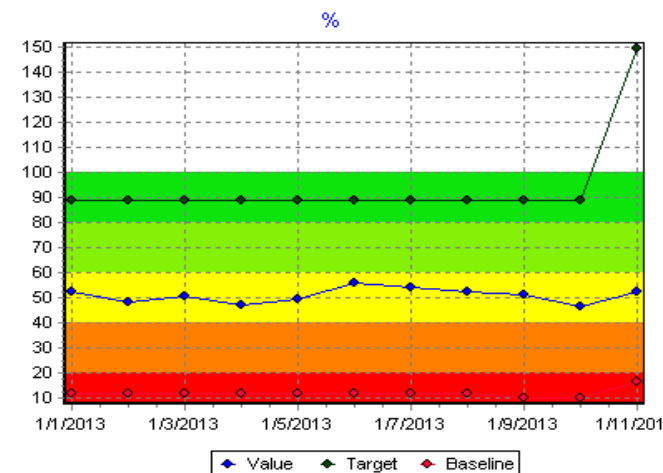
Performance						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
74,36 %	63,28 %	74,36 %	11,08 %	8,43 %	85,77 %	50,65 %
Progress						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
69,64 %	66,21 %	69,64 %	3,43 %	-104,3 %	95,01 %	49,24 %
Baseline : 16,46 %			Target : 100 %			
Weight : 3			Parent : Company Strategy - Scorecard			



Name	Weight	Start value	End value	Dynamic
ROI	2	107,327 %	45,375 %	-51,2 %
ROMI	3	17,04 Score	28,2 Score	37,2 Score
Overall Sales	3	8,976 Score	11,892 Score	24,3 Score
Sales per channel	2	16,26 %	21,93 %	18,9 %

Customer Perspective Metrics

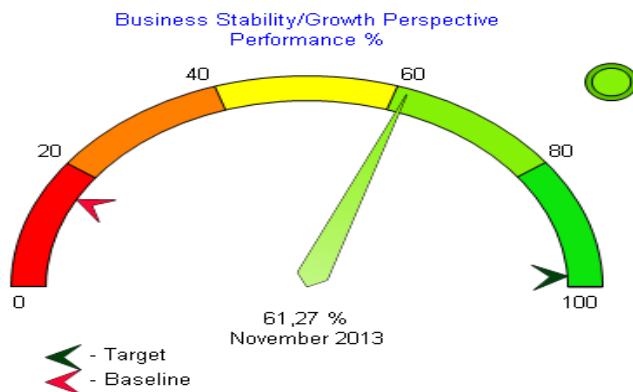
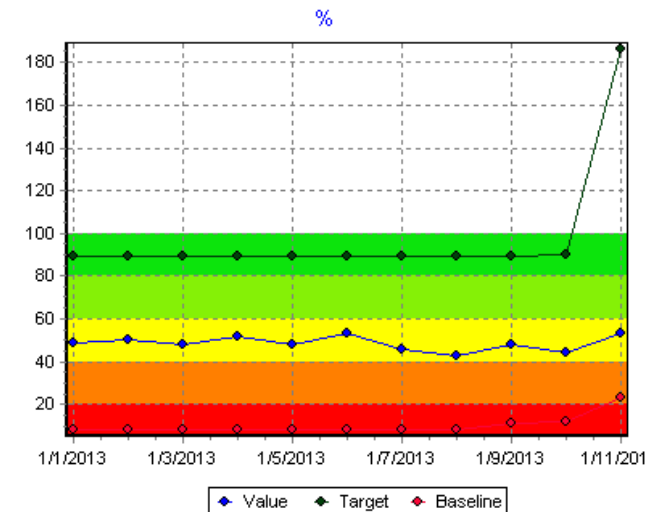
Performance						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
50,54 %	28,81 %	50,54 %	21,73 %	8,54 %	95,36 %	50,99 %
Progress						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
41,35 %	22,78 %	41,35 %	18,57 %	-3,64 %	108,8 %	50,52 %
Baseline : 15,38 %			Target : 96 %			
Weight : 3			Parent : Company Strategy - Sample Scorecard			



Name	Weight	Start value	End value	Dynamic
Number of new customers	2	3,94 Score	4,59 Score	6,5 Score
Existing customers participation	3	3,18 %	3,52 %	1,7 %
Customer turnover	1	6,624 Score	6,831 Score	2,3 Score
Customer value	4	191,1 Score	482,3 Score	41,6 Score

Business Stability/Growth Perspective

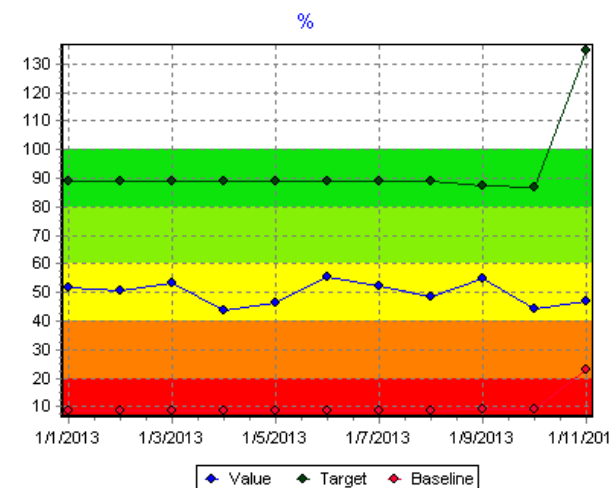
Performance						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
63,42 %	64,83 %	63,42 %	-1,41 %	10,97 %	82,18 %	48,29 %
Progress						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
58,77 %	69,42 %	58,77 %	-10,65 %	2,91 %	91,06 %	48,09 %
Baseline : 15,53 %			Target : 98,2 %			
Weight : 2			Parent : Company Strategy - Sample Scorecard			



Name	Weight	Start value	End value	Dynamic
Market share gain	3	5,568 %	2,094 %	-57,9 %
Brand awareness	1	2,955 %	13,215 %	68,4 %
Brand preference	4	56,21 %	42,28 %	-19,9 %
Brand equity	2	116 Score	799,2 Score	85,4 Score

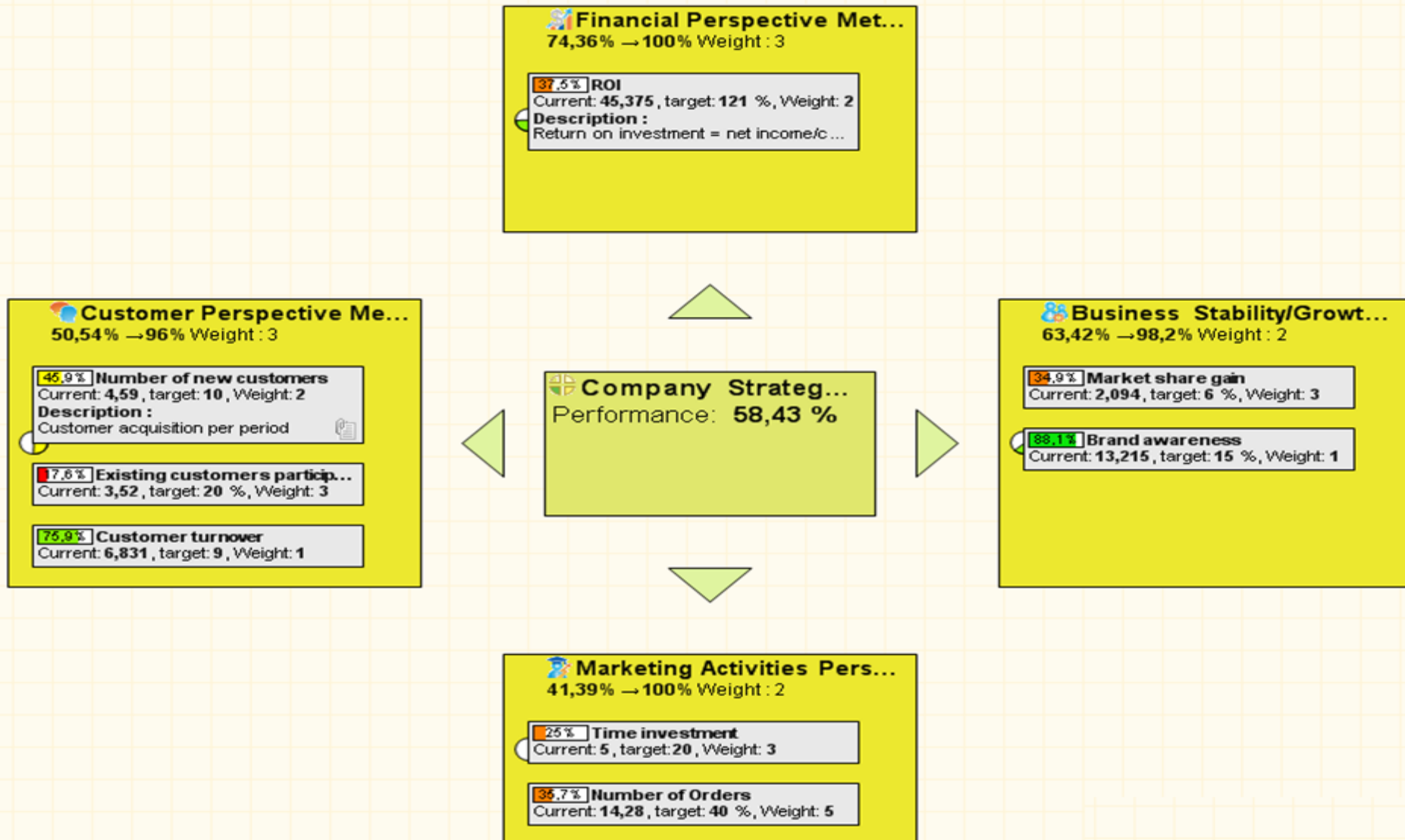
Marketing Activities Perspective

Performance						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
41,39 %	62,27 %	41,39 %	-20,88 %	9,74 %	93,9 %	50,14 %
Progress						
Current	Start	End	Dynamic	Min	Max	Average
13,95 %	66,64 %	13,95 %	-52,69 %	0,54 %	107,7 %	50,24 %
Baseline : 22,85 %			Target : 100 %			
Weight : 2			Parent : Company Strategy - Sample Scorecard			



Name	Weight	Start value	End value	Dynamic
Time investment	3	6,3 Score	5 Score	-6,5 Score
Number of Orders	5	26,72 %	14,28 %	-31,1 %
Visibility	2	5,826 Score	4,812 Score	-16,9 Score

BSC deliverables



Αξιολόγηση της Επίδοσης των Λειτουργιών του Μάρκετινγκ με τη Χρήση του Πινάκα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης

Απόστολος Γιοβάνης
Δημήτρης Καλλιβωκάς
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΤΕΙ Αθήνας

