

第十六章 综合记分卡案例

案例

K 商店是一家大型的服装零售商店。它为其目标顾客设计的形象是：(1) 20—40 岁的女性；(2) 受过大学教育；(3) 全日制工作的专业人员；(4) 领导潮流；(5) 自信，有幽默感。它通过各种广告和商店的宣传材料来向外传达它的目标顾客形象。通过把一个清楚的形象传达给潜在的顾客，商店使它的现在和未来的客户达到它们满意的形象。除了在合理的价格上销售高质量的服装之外，企业为他们的客户创造了一个客户能做到的形象。

K 商店通过确立客户战略来建立它的客户目标：(1) 必须增加服装的客户份额；(2) 通过客户忠诚来增加服装的客户份额。为了创造这种忠诚：(1) 我们的商品必须按客户的需要和客户渴望的形象来确定；(2) 我们的品牌必须满足客户的渴望和生活方式目标；(3) 我们的商店销售必须促进客户忠诚；(4) 我们必须很好地确定谁是我们的客户以及它们的购买行为。

K 商店确定了三个目标作为客户价值观念的关键产品属性：价格、款式、质量。价格的目标被解释为：被认为是以公平的价格提供给客户高质量的商品；款式的目标是：提供能满足客户的渴望并符合 K 商店品牌的商品；质量目标是：保证提供高质量的产品，保证式样与产品的目录一致。

商店销售也被认为特别重要。商店销售方面用完美购物体验的六个因素来实现：(1) 商店给人以绚烂的视觉效应；(2) 售货员依照时髦，面带微笑迎接客户；(3) 售货员在销售服装时能与顾客进行清晰的交流；(4) 售货员有良好的产品知识；(5) 导购人员要记住顾客的名字；(6) 真诚的感谢客户并请她再次光顾。

K 商店建立了它的理想店员的明确标准，理想店员形象被传达给所有的员工。要求：选择 K 商店在客户和内部经营过程方面合适的综合记分卡指标。

6、劳伦斯是通用联合企业的总经理，通用联合企业是一个由 12 个从事不同行业的企业组成的集团。劳伦斯不知道在它的企业的综合记分卡里是否应包括周转时间。现在，每个企业的高级管理人员都在建立综合记分卡，用来评价他们的战略，计量他们的业绩。

其中，G 机械企业是制造包装机器的企业。G 的客户——包装企业，通常很难估计它们的客户需要，因此，他们很重视供应商能否在很短的提前期内供货。劳伦斯感到，如果 G 机械企业能缩短它生产产品的的时间，那么销售额和市场份额将会增加。

集团的另一家企业，B 航空企业与政府签订合同，生产有较长提前期的产品。根据合同规定，B 企业不能从提前交货中获得利益，但会对企业产生的存货持有成本给与补偿。

集团的 H 企业是一个生产农业机械的企业。它的客户只是在春季两个月的播种时期开始前才订购机器。H 企业现在生产机器的提前期超过两个月。因此，实际上所有的产品都是在销售预测的基础上，预计客户订货的数量来生产的。预测一般是不准确的，这种不准确产生了很多的存货和不符合客户要求的产品。如果能把生产周转时间缩短在两个月之内完成，H 企业把对产品的的时间安排从以预测为基础，转变为以实际的客户订单为基础。

要求：请问在这三个企业的综合记分卡里，提前期起着什么样的作用？

由于本部分内容只须自学阅读，故案例参考答案略。