

项目风险管理：避免IT投资失败的策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c41_260139.htm 各行业的领先企业渐渐发现，运用战略性营销策略来指导业务流程重组，优点甚多。企业各部门在重组自身流程之前，首先要对潜在市场机遇有明确一致的远见。而营销部门恰对顾客、产品及竞争对手有独到的见地，所以应该带头寻找市场机遇、并调动整个企业予以支持。当所有职能部门都心甘情愿将新的营销机遇作为共同目标时，业务流程重组这个通常令人痛苦的变革过程，就成为达到这些目标的合法手段了。但在流程重组过程中，营销仍常常受人冷落。据波士顿顾问公司的调查结果显示，虽然有近半数公司称已经"重组"了销售流程，实则只有15%的公司做到这点。为什么营销没有更好地推动这些业务流程重组举措呢？流程重组过程中常置营销于不顾，原因与流程重组的操作方式有关。为了更便于重组活动的管理，大部分企业试图找出传递顾客价值的几个跨部门流程。他们往往先界定以下四个核心流程：创造新的报价：开发新的产品或服务。从报价到订货：吸引顾客购买。从订货到收款：生产、送货、收款。售后顾客服务：处理问题，收集反馈。接下来的程序通常是，将这些流程再分成若干明晰的子流程。然后，流程重组小组在每个子流程中寻求更好地满足顾客需要的方法。多数职能部门与满足顾客需要之间有着直接联系。例如生产部门的职责是，以有竞争力的成本生产有价值的独特品质；销售部门的使命则是加强与顾客的联系；研发部门则旨在填补需求空白，集中缩短开发周期。但营销部门

在取悦顾客方面，作用却不太明显。营销人员既不直接接单、生产产品，也不联络分销商、受理投诉，更不记帐。促进协调企业重组流程的变革进行到这个阶段后，企业会将各子流程合在一起并不能自动凝成一个最优化的整体。其中欠缺的就是通过营销准则，把顾客导向流程中的各项日常工作融到一起，联成一体。营销正好是弥补这一不足的部门，它能解决这类问题：我们希望吸引哪类顾客？什么对他们至关重要？怎样才能极有效地争取他们、服务他们？尤为关键的是：如何才能从中取得持久的优势，给股东带来高回报率？只靠营销工作做得好，就能掌握回答这些问题的信息。对这些信息加以分析和理解，就能为企业打开增加价值的机遇之门，如市场份额增加、高定价、不断增加的产品和服务等。协调的营销战略可确保把长期目标落实到各项日常工作中，将所有顾客导向的流程联为一体，同时也将战略与战术挂起钩来。在将所流程凝成一体的过程中，营销做出的另一项更有价值的贡献是，它能够在各部门、各流程间收集、分析和传递信息。无论对哪个部门或流程，营销都应能回答如下战略性问题：带来最大利润的顾客（分销商和最终用户）是谁，为什么？令我们和竞争对手的顾客不满的是什么？最不堪一击的是哪些竞争对手？在哪部分顾客、销售渠道或产品线上？营销的整个周期是：将假想顾客变成潜在顾客，潜在顾客变为顾客，再发展成忠诚顾客。通过完善营销周期来加快增长和提高盈利，其中有哪些机会？作用点在什么地方？在从媒体宣传、销售，到回收帐款和售后服务这一系列与顾客互动的环节中，我们想传递给顾客什么样的信息？营销应非常善于解答这些战略性问题，令其他部门纷纷要求营销经理出

席每个规划会，参与所有顾客导向流程的再设计。经验之谈在波士顿顾问公司的调查中，97%的公司声称已经对营销进行了结构调整。那些走在结构调整最前列的公司根据他们的切身体会提供了四条宝贵经验。先制定协调的市场导向战备。企业有对机遇远见共识，才能知道如何从货类优势、产品价值及顾客关系中获益。将流程与战略联系起来。每个职能部门都必须清楚，自己该如何为支持战略的关键流程服务。把信息与激励结合起来。企业应当有一套简易衡量标准，告诉每位员工他们对企业的长远市场定位做出了多大贡献？甬想一夜之间就能天翻地覆。营销文化的力量强大。必须留出时间，让人们逐步适应变革。在进行过业务流程重组的企业里，营销既是顾客导向流程的凝合剂，又是战略原则与日常工作联系的纽带。这就意味着，在企业的某些领域，极需要营销部门帮助它们把远见卓识化为实际行动，营销必须讨得这些领域里人们的欢心。这就需要营销人员具备非凡的分析、处理和管理技巧。企业接下来面临的挑战是，如何将营销巨大的凝合潜力释放出来，因为能集中新挖掘出的企业效能、速度和灵活性以满足顾客与市场最大需求的营销者才是赢家。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com