

区域经营模式下构建全过程营销管理机制

余浩生

中国人民大学 技术经济及管理专业 四川 成都 610000

【摘要】经济环境的变化促使国家开始看重基础建设方面的投资，虽然在传统市场方面的基础设施投资正处于逐渐减少的状态，但在新市场领域，关于基础建设的投资却正在急速扩张。本文研究区域经济模式下全过程营销管理机制的构建，先概述区域经济模式，然后分析其发展现状，了解区域经济模式和全过程营销之间的关系，最后制定区域经济模式下全过程营销管理机制的构建措施。

【关键词】区域经济模式；全过程营销；管理机制

引言

业内单位为了保持以往较高的行业发展水平，纷纷抢占市场的份额，行业的竞争也呈现加剧的态势。基建区域一体化经营模式的建立是我国基础设施项目建设企业积极应对当前国内基建市场经济发展环境的变化、谋求基建企业长久可持续发展的一项重大的举措。进一步强化基建企业的市场营销和管理力量，根据国内市场的实际需求发展提供优质的产品和售后服务，是我国基建企业进一步实现规模化和高质量可持续发展的关键环节。

1 区域经营模式概述

区域经营管理模式是基建企业按照其地理分布将国内主要市场经济区域划分为若干经营区域，以基建企业区域经营模式为基本的一个经营管理单元，代表基建企业负责统筹全国内各分公司的经营管理要素，负责经营区域内各类经营任务的承揽和国际市场经营管理维护的一种经营管理模式^[1]。我国开展基建企业区域经营的主要目的就是为了要提高基建企业的国际市场竞争的能力，扩大基建企业的国际市场份额。基建企业区域经营管理模式本身就是一种符合基建企业国际运营特点的管理模式。基础设施工程建设与一般的基建商品生产经营具有许多不同，具体表现在经营经营涉及的金额更大、运作的时间也更长、占用的资源数量较多、工艺和工序复杂、具有量身定制一体化经营特点，且其地域性竞争因素强。这些经营特点往往使得我国基建企业在当前的市场激烈竞争环境下，在快速地抢占市场、扩大国际经营业务和规模的快速发展过程中，将基建企业背负更大的国际市场和基建产品管控的压力。为了解决这一经营经营问题，以往的基建企业经营管理模式已经难以完全

满足其需要，区域经营模式应运而生。区域经营模式一方面能够统筹运用全公司的经营资源，另一方面又可以根据不同地理区域的特点开展现场作业，企业的经营和管控能力都得到了增强。区域经营管理模式是以企业总部进行总体把控、片区机构负责任务承揽、工程公司开展项目实施的管理模式^[2]。企业总部和片区机构成为市场经营的主体，经营工作的层级向上提升，经营资源和实力得到扩充和加强。片区机构代表企业总部走近客户单位和市场，在项目实施地落地生根、深耕细作，使得企业的市场管控能力和市场开拓能力获得巩固和提高。工程公司重点开展项目建设，做专做精，着力加强自身的生产能力和建设水平，有利于企业产品品质的提升。

2 区域经营模式发展现状

随着目前区域企业经营管理模式的进一步构建，企业的经营管理工作和其生产经营管理工作的职责更加明晰，资源的布局更加合理，企业的营销和生产职能也得到了增强，为服务型企业进一步拓展业务创造了良好的局面。现阶段，区域企业经营管理模式已经发展成为了基建型服务型企业的发展趋势，但在具体的实施中，还是存在基础性问题需要加以解决。第一，在其职能和分工上的问题有待进一步的明确。目前区域企业经营管理模式将服务型企业以往的两级经营架构的模式进一步扩充为三级架构模式，增加了属于管理片区的经营管理机构，企业的管理区域和层级的增多，对于企业内外部信息收集和传递的及时性、一致性和信息连贯性的要求进一步增强^[3]。在三级架构的模式下，企业的生产和营销管理工作的职能被企业进行了重新划分，理顺各层级经营管理工作之间的业务管理关系，避免了工作的重叠和管理工作的不足，提升了区域企业经营管理模式的灵活

性和管理效率,是现阶段亟待解决的基础性问题。第二,在工作机制和流程上还需进一步梳理。区域经营模式对工程公司以往的营销职能进行了削减和剥离,促使经营资源向片区机构集中,提升了营销工作的管理层级,增强了市场影响力和竞争力。在现有模式下,如何将企业营销职能与区域经营模式相匹配,充分发挥整体营销能力,形成各层级协同高效运作,是目前区域经营模式下营销工作面临的新问题。

构建区域经营管理模式需要组织协调基建总部和企业对各层级现有企业的资源和职能,在各层级企业管理总部、片区管理机构职能层面合理组织布置,充分发挥各职能层级的协调功用。要着重理顺两个原则的关系,一个基本原则是各层级企业管理总部与各层级片区管理机构的经营工作关系,一个原则是企业总部片区管理机构与中国建筑工程集团有限公司的经营工作关系,使各职能单位密切地配合形成经营工作合力。第一,理顺企业总部与片区管理机构的经营工作关系。各层级企业管理总部对各层级片区管理机构的现有企业经营管理工作和服务进行了管理、提供和服务。企业总部根据基建企业的战略和长期发展的目标向各层级片区机构下达年度经营任务分解工作目标,通过法律制度和政策手段对各层级片区管理机构的现有企业经营和行为要素进行了引导、激励和价格约束,通过上层市场分析探索企业开发的新模式和新服务市场,通过现有企业资源整合针对重要市场开展高规格的联合市场营销和行为,组织协调基建企业各职能部门、各经营专业公司组织开展高规格的联合市场营销,根据基建企业长期发展的需要组织开展现有企业经营行为要素的建设和管理工作^[4]。片区机构代表企业总部在区域市场内开展项目承揽工作,开展区域内客户和市场的开发和维护工作,盘活区域市场,在辖区内实现自收自支、自我循环、自我发展。片区机构定期向企业总部汇报经营工作进展情况,根据项目需要获取总部支持,组织工程公司协助开展投标工作。片区机构对辖区内在建项目的施工行为负有监督和管理职责,对辖区内的企业形象负责。第二,理顺片区机构与工程公司的关系。片区机构负责辖区内的项目承揽和施工监管,工程公司负责区域内投标项目的标书编制和中标项目的施工建设。随着企业总部和工程公司以往的经营资源向片区集中,片区机构成为业务承揽的主力军,兼顾施工监管,工程公司前端的营销职能削减,着重开展施工建设工作,辅助开展经营^[5]。片区机构和工程公司各司其职,相互配合,有利于企业经营能力和建设水平的提高。在梳理二者关系的过程中,需要处理好一些衔接问题。其一,工程公司由于掌握生产要素资源,因此在投标活动中负责标书编制工作,标书编制在一定程

度上也可以反映出工程公司的生产组织水平和项目管理水平。工程公司在区域内开展项目建设,在建项目的顾客满意情况也与后续项目的承接息息相关。因此,片区机构需要对辖区内的工程公司进行摸底和考核,在项目分配上向施工和管理水平较好的工程公司倾斜,这样一方面可以提高企业的竞争能力和信誉水平,另一方面可以驱使工程公司之间形成内部竞争,推进工程公司自发改进工作。其二,片区机构要切实承担起业务承揽职能,要综合考虑工程公司的立场来开展项目开发,既要考虑企业发展需要,也要充分实现工程公司的利润最大化。片区机构要在区域内精耕细作,加强对工程公司编标工作的监管,合理使用工程公司的编标资源。

3 区域经营模式与全过程营销之间的关系

区域项目企业经营管理模式的基本构建和完成,既为推进基建项目企业的营销管理工作开创了良好的局面,又对基建项目企业的营销管理机制建设提出了新的要求和挑战。由于企业的营销职能被重新划分和整合,企业内部各层级需要及时调整适应新模式和新要求,厘清各级事业单位基建企业营销管理职能的分工和职责,创新和组织企业营销职能管理工作的机制和营销管理流程,以实现区域经营模式下企业营销工作水平的切实提高。现阶段,基建企业营销职能更多地是围绕前期客户信息的收集和招投标等各项前期工作的重点开展,对于前期项目实施的过程和项目交付后客户反馈的实际情况介入较少,对客户需求的了解还不够充足。企业客户的维护和服务更依靠工程公司和项目部,监管力度不够,连续性和服务的可持续性意识不强,不利于基建企业与新项目的客户之间建立长期稳定的客户关系,对后期开展新项目的信息获取和支撑能力不足。基于此,本文通过对基建企业区域经营模式进行分析,并结合营销职能特点,即建立全面的信息收集和招投标渠道、快速地响应市场和客户的需求、维护和服务建立长期稳定的客户关系等,提出了一套全过程的营销职能管理思路,以客户需求为中心,将营销职能贯穿项目始终,同时,结合区域经营模式,对企业各职能层级和下属单位的基建企业营销管理职能进行了梳理和整合优化,以形成更为全面有效的基建企业营销职能管理机制。

4 区域经营模式下全过程营销管理机制构建措施

4.1 健全信息收集网

对于企业来讲,其所具备的信息获取能力关系到其是否能够灵敏反应目标市场需求变化,也关系到其是否能够从目标市场当中准确获取信息。尤其是在重大项目当中,企业所制定的发展战略需要符合项目发展需求,

并且提前收集信息,从而做好项目计划准备工作。企业可以健全信息收集网,根据国家所制定的长远规划制定企业发展的战略部署,迎合国家政策变化规律,为后续的全过程营销管理工作提供信息指导。在及时接受市场信息的情况下,企业能够提前做好项目因素变化准备工作,避免因为外界环境因素变动而影响企业业务发展。

4.2 完善监督服务

由于基础设施建设项目的特殊性,在项目的实施和招标以前大量的项目设计研究和招标审批的工作就已经展开,因此需要基础设施企业及时对基础设施项目的信息发布情况进行跟踪,动态分析了解基础设施项目跟踪工作进展的情况和建设要求。项目前期跟踪阶段的营销和策划工作对于帮助企业提高基础设施项目中标的几率来说具有重要的作用,只有及时做好前期的跟踪和营销的策划,才能在基础设施项目招投标的阶段为企业提高水平的项目解决方案。在这一项目招标阶段,片区的营销机构承担项目跟踪的主要工作,负责与相关部门、设计管理单位和项目咨询服务公司及时进行了沟通,及时获取基础设施项目的信息,对于竞争对手的情况及时展开了调研,联系合作的单位,投资建设项目和与有关金融机构进行沟通,组织谋划有针对性的项目建设解决方案,凸显基础设施企业的优势。基础设施企业营销总部主要负责对基础设施项目的跟踪和营销工作的具体进展和情况及时进行把控,确保项目前期跟踪的工作切实取得成效。工程公司营销部门在公司和片区营销机构的指导和组织下结合基础设施企业自身的情况及时开展具体的工作,为企业能够提供能够满足基础设施市场发展需要的基础设施产品和配套服务的项目做好了准备。

4.3 注重片区回访

在完成基础建设项目的交付工作以后,并不代表着企业所开展的营销工作也随之完成。因为项目本身的使用时间比较长,因此秉承着为建设项目负责的原则,需要根据客户的需求情况做好项目的后续维护工作。一方面能够延伸企业业务链条,增加企业的业务规模,另一

方面也体现了企业对于产品品质的实力和担当,需要营销人员加强推进和推广。在这一阶段,片区机构可以适时开展客户回访,收集客户反馈信息以指导改进现有工作,对于有维护需求的客户单位,片区机构可以联系企业内部专业公司,向客户推荐可选择的维护项目。全过程营销管理机制是符合基础设施建设单位运营特点的工作机制,对于基建单位而言,生产工作和经营工作是一个整体,不可以完全拆分。片区机构在承揽项目的同时也要监管项目建设,工程公司在开展项目建设的同时也要做好业主维护工作,为企业争取更多的工作内容。企业总部需要协调好片区机构和工程公司的相关工作,加强业务监管,为片区机构和工程公司做好指导和服务。

5 结束语

随着基建行业市场竞争的不断加剧,企业以往的经营模式已经难以满足发展需要,区域经营模式的运用更有利于企业市场规模的扩大和竞争能力的提高。对区域经营模式下企业的营销职能进行梳理,构建全过程营销管理机制,是企业区域经营模式的建设需要,有利于企业营销能力的提高。基建企业的营销工作需要贯穿于企业整个经营活动之中,持续提升营销能力对于基建企业而言是一项系统工程,还需要不断地实践和探索。

【参考文献】

- [1] 李娜. 探析互联网营销模式下的中小茶叶企业经营管理 [J]. 福建茶叶, 2018(5): 69-69.
- [2] 张萍. 区域性零售企业网络营销模式构建——以合力超市为例 [J]. 今日财富, 2019, 000(020):P.125-126.
- [3] 殷秀梅. 基于市场营销角度下企业经济管理模式探讨 [J]. 经贸实践, 2018(19):227.
- [4] 王小艳. 全渠道视域下的零售商业模式创新 [J]. 智库时代, 2019, 169(01):45+47.
- [5] 韩卫国. 区域经营模式的实践与探索——在实践中做好区域经营 [J]. 现代经济信息, 2018, 000(004):475.