2017-12-18

**陳如月**

**進化和茁壯成長 vs 等待和枯萎**

**行銷功能的未來是什麼?**

本次擷取安永生命科學兩位專家Aaron Bean和Victoria Serra Gittermann的觀點，和各位分享。

業界推動變革的因素很好理解。數位科技和醫療系統面臨的巨大成本壓力，加上競爭激烈的環境和挑戰規範的顛覆性玩家，正在改變如何定義、創建和捕獲價值。客戶環境也越來越複雜，客戶相當正確地要求他們從其他行業獲得的同樣的個人化和有意義的體驗。同樣地，隨著數據的更容易收集、儲存、跟蹤和共享，支付方、醫師和病人都堅持在真實世界的證據和結果上提高透明度，以支持決策。隨著時間的推移，保持相關性和差異化比以往任何時候都更具有挑戰性，而行銷在實現這一目標方面發揮著關鍵作用。

然而事實是，大部分的行銷功能都不能很快適應。這通常是由於公司 :

1. 對現狀感到滿意
2. 低估變化的速度和新興差距的規模，或是
3. 承認需要改變，但採取一種零碎、漸進式的方法，未達理想。

上述三個都產生問題，而且差距越來越大，這需要採取不同的方法。

數位化正在以多種方式革新行銷；不僅是重新定義客戶互動，而且要求很高的一組新技能、能力和工作方式，以兼具成本效益與效率的方式解決客戶的需求。現在是作出必要的投資於新能力的時候，以適應未來需要的行銷功能並使其成長茁壯。

**識別常見漏洞**

當在傳統商業環境下進行評估時，公司的行銷功能可能表現得很好 – 在變化的環境被低估或不被充分理解的情況下，這是常見的錯誤。缺乏一個關於「好是什麼樣子」的參考也增加了這種誤解。這裡有十種跡象表明一家公司可能落入這個陷阱：

1. 公司的行銷功能仍然是分為「數位化」和「其他」，很大程度依賴協力廠商來做「思考和行動」。
2. 對於組織沒有明確的行銷願景，也沒有為行銷人員預先定義發展路徑，也不清楚好是什麼樣子。
3. 行銷策劃是以品牌為中心，在客戶或職能之間進行有限的協調，導致銷售人員和數位化活動分開設計和配置。
4. 與市場准入或醫學事務等其他功能的合作是特設和自發的。
5. 沒有圍繞客戶體驗的治理，導致設計和執行的隨意性。
6. 數位化方式是被動和保守的，團隊寧可選擇什麼都不做，而不是甘冒風險。
7. 服務是在封閉塔中發展，無法擴張，與明確的健康結果戰略和契约無關。
8. 沒有能力衡量和證明數位的價值，從而導致投資不足。
9. 業務難以超越收集和整合數據，因此無法了解客戶的影響和投資回報率（ROI）。
10. 吸引和留住頂尖人才變得困難。

**開始重建的時候**

克服這些挑戰需要強大的願景、新的能力和不同的營運模式。未來的蓬勃發展需要一套能力，以確保行銷團隊更具創新性、敏捷性、高效性和相關性。行銷卓越之旅的複雜性取決於每家公司的能力成熟度，但不應低估實現真正卓越所需的時間、精力和投資 - 平均需要兩到三年的轉型旅程。這裡有五個建議的步驟來開始這個旅程：

1. 建立並商定行銷角色的明確願景 - 建立成功的共同觀點，對準關鍵績效指標（KPI）和預算。
2. 定義「行銷的黃金標準」- 要大膽、強烈要求並設定最佳的行銷能力和技能。
3. 澄清技能、角色和責任 - 明確誰需要做什麼，用黃金標準定義職能模型，評估每一位行銷人員，並制定切實可行的發展計畫。
4. 加速能力建設 - 建立正確的運營和服務模式（流程，工具和結構），以加速目標的能力和支援市場。
5. 業界典範實務 - 創建一個通用的行銷分類（連同工具、流程和架構）來推動創新和卓越。

 ※　　　※　　　※

承認需要改變和開始這次旅程，不僅會加速建立在未來取得成功的正確能力，而且最終會使行銷成為需要的成長和差異化的可靠引擎。

趁著陽光燦爛的時候，把屋頂修好吧。

（取材自PMLiVE）

–End–