

工业企业如何借势开启数字化销售转型?



埃森哲公司注册成立于一爱尔兰,是一家全球领先的专业服务公司,依靠卓越的数字化能力,为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案,业务涵盖40多个行业,以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一,目前拥有约50.6万名员工,服务于120多个国家和地区的客户。

埃森哲在大中华区开展业务30余年,并在该区域拥有一支1.7万多人的员工队伍,分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴,埃森哲正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设,帮助中国企业 and 政府把握数字化力量,实现转型,提升全球竞争力。

数字化销售在工业领域将持续发挥重要作用,预计到2025年,全球将有近三分之一(29%)的工业销售活动通过数字化渠道实现,相较于目前的21%有所提高。

埃森哲的《数字销售,高能来袭》报告对全球500位工业企业销售及营销高管进行了调研,其中包括75名中国高管。调研结果显示,虽然有96%的受访者认为有必要改革销售部门,为客户提供更出色的数字化购买体验,可进展依旧缓慢。全球只有大约7%的企业计划在未来两年内变革数字销售能力,中国企业的比例仅为5.3%。

埃森哲根据数字化销售成熟度,将受访企业分为三类:已打造最先进数字化客户之旅的“领军企业”、数字化销售能力最不成熟的“后进企业”,以及处于两者之间的“奋进企业”。在中国,领军企业数量占比为16%,后进企业为37%,而奋进企业的比例达到了47%。

调研还发现,全球有48%的奋进企业和42%的后进企业的销售员工对于大力推进数字商务存在抵触情绪。在中国,有40%的受访企业表示,其员工不愿使用数字化新工具开展工作。

他山之石: 领军企业做对啥?

虽然工业企业尚未对即将到来的销售数字化做好充分准备,但与之形成鲜明对比的是,他们的客户早已按捺不住。调研显示,近九成受访企业的客户直观地看到了B2B销售流程数字化带来的益处,并且愿意使用新工具。

那么,工业企业该如何抓住机遇,借势开启销售转型?埃森哲总结了五大关键能力,领军企业在以下五大关键能力中的前两项上表现尤为突出。

- ①协同的前台运营
领军企业擅长打造无缝客户体验,涵盖从营销、销售到售后服务的购买全流程。在此过程中,领军企业结合数据和客户洞察,打造出以客户为中心的高度数字化销售体验。此外,全球有54%的领军企业开展了诸如竞争情报、优化定价等一系列先进的营销实践,这些举措将在销售和售后方面起到战略顾问的作用。
- ②主动的定制化推荐
通过提供个性化的线上体验,领军企业致力于将数字化购买体验带入企业级服务领域。基于客户的购买历史,由

数据驱动的定制化、自动化推荐能够帮助企业提供满足客户特定需求的产品或服务。同时,领军企业将定制化的品牌网店与客户采购门户渠道进行整合,打造出具有个性化的数字化客户旅程。

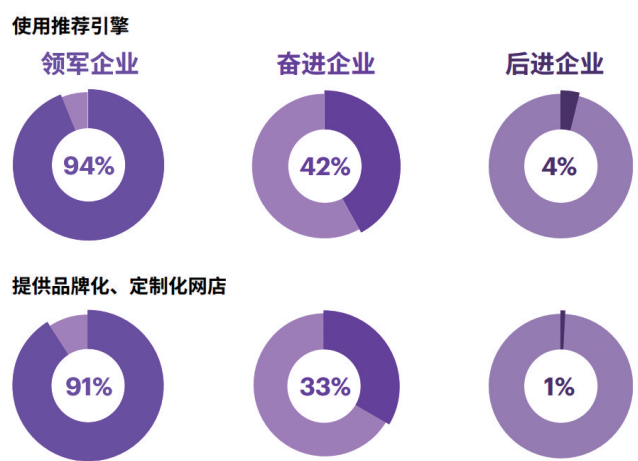
调研显示,有37%的受访中国企业应用了这种定制化网店,显著高于24%的全球平均水平(图一)。

- ③数字化端到端客户互动
企业需要开发一套统筹兼顾、相互关联的数字化工具,辅以相应渠道,覆盖从客户档案到线上门店的各个销售阶段。领军企业重点加注与客户相关的强大工具,比如客户满意度追踪、EDI接口及用户登陆后的个性化内容呈现。这些数字化工具是领军企业实现市场差异化和增强个性化的有力手段,奋进企业和后进企业则忽视了这些技术前景(图二)。
- ④数据驱动的预测型客户洞察
客户数据系统和数据分析可赋能企业获得全方位客户视图,了解客户需求,为客户量身定制产品和服务。领军企业深谙此道。70%的领军企业将用于获取客户反馈的大数据分析列为最常用的工具。后进企业则将大数据分析排在在线配置器和产品信息管理系统之后。
- ⑤自动化、标准化的销售流程
将流程数字化可以催生一个良性循环——利用数据和分析来识别行为范式、洞悉客户交互,进而赋能自动化工具。相比其他企业,领军企业更广泛地使用自动化工具,从而节约成本,改善客户体验。比如,用于审批工作等活动的机器人流程自动化和聊天机器人都位列领军企业最常使用的前四种工具名单。未来3-5年,领军企业还计划平均每年在自动化工具上投资1340万美元。

示,他们没能找到合适的实施资源来实现转型。究其原因,仅仅实现流程数字化是不够的,企业还需要对组织进行变革——不仅要对员工进行再培训或技能提升,还可通过组建内部卓越中心或借力合作伙伴的生态系统,实现其销售转型目标。

- ②制订令人信服的业务用例并明确最佳KPI
销售部门需要制订业务用例和战略,并遴选正确的KPI来衡量成果。如果没有坚实的业务用例,高层管理人员可能无法理解数字销售转型计划产生的价值。这似乎是51%的受访企业未能争取到足够预算的一个原因。此外,选择正确的KPI至关重要。领军企业专注于易获取、可衡量盈利增长和流量的KPI,例如在线配置器访问量或在线销售利润率。
- ③加注交叉销售和追加销售
推荐引擎可以在交叉销售和追加销售自动化方面发挥关键作用。然而,我们的研究显示,仅有6.6%的受访企业将分析技术应用于交叉销售和追加销售自动化。此外,未来3-5年,推荐引擎的投资优先级也较低,每年仅有340万美元的专项投入。相比之下,3D配置器、聊天机器人等其他数字工具的年平均投资额为550万美元,针对客户反馈的分析工具的投资额为690万美元,居于首位。
- ④争取员工成为转型之旅的拥护者
前台协作至关重要,但有些员工担心自己的工作被“自动化”取代,因而设法阻碍实施精准获客的销售和营销手段。为了打破职能孤立,企业可以把改进的重点放在客户旅程上。在改进过程中,员工可以站在客户立场,感受协作的好处,并激励他们进行团队协作。与此同时,领军企业正大力培养员工销售高利润产品的技能,为客户提供更大价值。

图一:领军企业大力采用主动的定制化解决



图二:当下最常用的数字工具



后程发力: 按下转型加速键

企业可以采取哪些行动,切实实现销售的快速转型?

- ①内外兼修,发展精通实施的合作伙伴
企业深谙以客户为中心、解决客户痛点的重要性,也了解数字客户生命周期管理解决方案可以让企业获取端到端客户视图。但78%的受访企业表