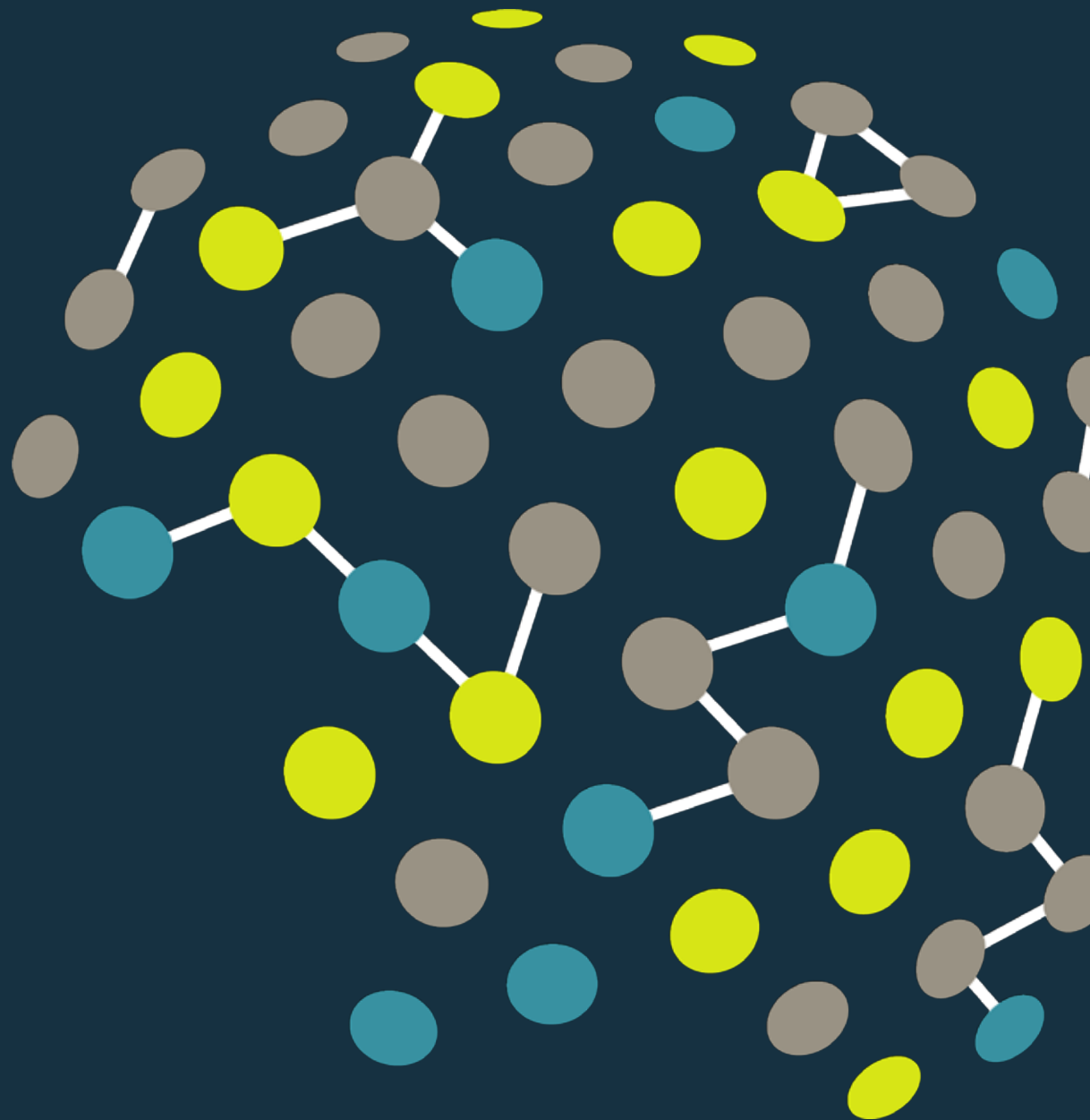


MERCURI  
international

УСПЕШНЫЙ ОПЫТ

# ABB И MERCURI INTERNATIONAL

Внедрение продаж на основе ценности





**Работает более  
чем в 100 странах**



**Около 147 000  
сотрудников**



**4 направления деятельности,  
занимающих лидирующих  
позиции во всем мире**

## **О КОМПАНИИ ABB**

Компания ABB — технологический лидер, стимулирующий цифровую трансформацию отраслей. У компании ABB, обладающей более чем 130-летним опытом внедрения инноваций, действует четыре ориентированных на потребителя направления деятельности, занимающих лидирующие позиции во всем мире: в сфере электрооборудования, робототехники, автоматизации и электроприводов ABB осуществляет деятельность на территории более чем 100 стран, а численность ее работников составляет около 147 000 человек.

Мы поговорили с Беранжер Дио и Алланом Митчеллом из Академии электрификации ABB на тему шагов в области инноваций, предпринятых ими чтобы революционизировать работу своих специалистов по продажам, а также выбора ими компании Mercuri International в качестве партнера по обучению.

## **100 РЫНКОВ – 1 ЗАДАЧА**

Для такой крупной и разноплановой компании, работающей во многих отраслях, основная проблема заключалась в следующем: как развернуть программу обучения, которая была бы последовательной и всесторонней в глобальном масштабе, учитывая при этом различия, существующие в каждом регионе и конкретном отраслевом сегменте?

«У каждой страны была возможность адаптировать под себя семинар на тему методов продаж на основе ценности при поддержке локального консультанта компании Mercuri, который занимался, например, подбором подходящих практических примеров, значимых для повседневной работы специалистов компании по продажам»,

– глобальный специалист в области обучения Беранжер Дио

---

Чтобы справиться с данной задачей, компания ABB основала академию EL, объединив учебные программы в единое подразделение, которое после этого смогло осуществлять контроль за реализацией программ по всему миру. Осознавая, в частности, меняющиеся тенденции в обучении продажам, было принято решение перейти от подхода, ориентированного на продукт, к ориентированному на клиента, используя отраслевой опыт ABB, и признавая при этом необходимость активно прислушиваться к клиентам, оценивать их потребности и создавать индивидуальные решения, а не полагаться исключительно на техническое превосходство.

«До партнерского взаимодействия с компанией Mercuri у нас не было стандартизированного подхода — наши специалисты по продажам вели переговоры с упором на качество и технические особенности нашего предложения. Мы же хотели расширить свое сознание и положить в основу переговоров более четкие аспекты...»,

— глобальный специалист в области обучения Беранжер Дио

До основания академии каждое подразделение компании самостоятельно принимало решения по вопросам обучения, часто выбирая местных поставщиков без серьезных процессов согласования или увязки с глобальной корпоративной политикой. Выполнение задачи по внедрению в компании ABB методики продаж, которая продолжала бы соответствовать качеству ее продукции и услуг, требовало перемен.

## Глава академии Аллан Митчелл объясняет данный образ мышления следующим образом:

«Академия EL решила полностью реструктурировать сбытовое подразделение, выделив группы отдела продаж из четырех или пяти направлений деятельности и объединив их в единое Глобальное маркетинго-сбытовое подразделение с единым руководителем».



## ЭЛЕКТРИЧЕСТВО – ВСЕ ДЕЛО В СОПРОТИВЛЕНИИ

Обучение любого вида — это поиск баланса. Группы отдела продаж ABB были сформированы из опытных специалистов с огромным багажом знаний по продукции — с подобным опытом приходит определенная степень сопротивления переменам.

Для обеспечения успешности учебной работы академии ей необходимо было представить новые идеи в формате, который специалисты по организации сбыта сочли бы интересным и полезным, с привлечением тренеров, внушающих доверие и понимающих их отрасль.

Существующая методика продаж была довольно традиционной и линейной: основное внимание в ней уделялось техническим аспектам продукции, привлечению как можно большего числа потенциальных клиентов, а затем расширению портфеля. Чтобы сбытовая деятельность развивалась, подразделения должны были научиться мыслить совершенно с другой точки зрения.

«Мы были склонны считать себя экспертами в своем деле, но клиенты также хотят, чтобы мы продемонстрировали понимание их мира — чтобы мы прислушались к их проблемам...»

— директор по глобальному развитию Аллан Митчелл





Идея, лежащая в основе  
продажи на основе ценности,  
относительно проста —  
ценность товара или услуги  
для клиента определяется  
не его (ее) ценой,  
а дополнительной ценностью,  
которую он(а) привносит  
в деятельность компании.

## ЕДИНАЯ ФИЛОСОФИЯ

Выбирая единую унифицированную программу обучения в области продаж, академия занималась поиском программы, которая соответствовала бы концепции, ориентированной на клиента. Концепция продаж на основе ценности подошла идеально. Идея, лежащая в основе продажи на основе ценности, относительно проста — ценность товара или услуги для клиента определяется не его (ее) ценой, а дополнительной ценностью, которую он(а) привносит в деятельность компании. Формула проста: **ВЫГОДА** минус **ЦЕНА** = **ЦЕННОСТЬ**. Другими словами, более дорогой продукт, если можно доказать, что он приносит выгоду клиенту — материальную или нематериальную — является более ценным, чем менее дорогой, если эта выгода больше.

Концепция продажи на основе ценности заключается в том, чтобы понять потребности клиента и затем предложить решение, которое принесет ему максимальную выгоду. Это требует большего, чем просто понимание пользы товара или услуги — это означает понимание выгоды для конкретного клиента. Одинакового расчета для всех не существует — необходимо, чтобы подразделения продаж были правильно обучены и детально анализировали конкретную ситуацию потенциального клиента. Только после этого они могут использовать свои профессиональные знания об ассортименте продукции, продавая покупателю то, что ему нужно, а не только товар, который подразделения продаж желают продать.

«Концепция продаж на основе ценности касается не только сбытовой деятельности — она присутствует во всем, что мы делаем. Мы постарались переключить ориентированность подразделения продаж на клиентов и решения»,

— директор по глобальному развитию Аллан Митчелл

Когда 3 года назад компания АВВ впервые начала поиски партнера, способного обучать в области продаж на основе ценности, ей нужна была организация, которая соответствовала бы ее требованиям. В поисках баланса между возможностями глобального взаимодействия и пониманием локальных особенностей, логичным выбором стала компания Mercuri International. Благодаря консультантам, работающим на территории более чем пятидесяти стран, у компании Mercuri была возможность развернуть учебные программы во всех целевых регионах (поскольку академия EL значительно расширила деятельность по их распространению с 2018 года) с обеспечением на местах экспертов, способных задействовать свой местный и отраслевой опыт.

Решающую роль в этом процессе сыграли сами тренеры: благодаря обширному опыту продаж в B2B сегменте, тренеры компании Mercuri обладают профессиональным авторитетом для возможности взаимодействия с подразделениями продаж АВВ, понимая их повседневную работу и проблемы. Взаимное уважение между тренерами и участниками стало главным фактором в преодолении сопротивления изменению традиционных привычек в области продаж, наработанных за годы.



## МОДУЛЬНОСТЬ, УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ И АКТУАЛЬНОСТЬ

Компания Mercuri предложила специалистам ABB по продажам семимесячный курс — программу, тщательно разработанную с учетом рабочей нагрузки подразделений продаж, стараясь свести к минимуму количество времени, которое придется провести в отрыве от выполнения своей основной задачи — взаимодействия с клиентами.

В программе особое внимание уделялось модульному электронному обучению, при этом основная часть обучения состояла либо из вебинаров (максимальной продолжительностью около часа), либо из цифровых учебных модулей продолжительностью примерно 20 минут. Дробление обучения на более короткие, небольшие фрагменты позволило подразделениям продаж обучаться, не отвлекаясь от своей работы, что крайне важно для обеспечения неразрывности процесса.

Содержание учебных материалов было специально разработано для ABB с реальными отраслевыми сценариями и данными. Три дня очного обучения в формате ролевых игр задействовали все знания, приобретенные отделами продаж ABB, что позволило им продемонстрировать, что они усвоили информацию и могут применять ее в реальных условиях.

«Речь идет не о продвижении продукции, а о том, чтобы действительно мыслить в соответствии с концепцией продаж на основе ценности и задавать важные вопросы, используя знания из похожих ситуаций и действительно учитывая мнение клиентов. И это как раз то, на что направлены продажи на основе ценности. Так что все сложилось действительно идеально»,

— директор по глобальному развитию Аллан Митчелл

Кроме того, постоянный контроль и обучение сыграли решающую роль в обеспечении того, чтобы подразделения продаж применяли эти новые навыки на практике. Им было предложено составить мини-кейсы, в которых они могли бы продемонстрировать, как они использовали методы продаж на основе ценности при продаже товара или услуги, увеличении доли на рынке или повышении уровня удовлетворенности клиента. Программа была динамичной и предусматривала оперативную доработку для удовлетворения индивидуальных потребностей и обеспечения того, чтобы каждый мог развиваться со скоростью и способом, которые ему подходят. Еще одним преимуществом программы было то, что она предназначалась не только для специалистов по продажам, но и для руководителей подразделений продаж для обучения их наиболее эффективным способам применения методологии продаж на основе ценности.



## И КАКОВ РЕЗУЛЬТАТ?

Чтобы учебная программа приносила успешные результаты, она должна быть увлекательной — она должна вдохновлять обучающихся на приобретение практических навыков, побуждать их возвращаться снова и снова с желанием учиться. Предоставляя материалы, которые точно соответствовали реальным функциям участников, компания Mercuri помогла ABB сформировать подлинное чувство прогресса и достижения — подразделения продаж могли оперативно видеть и чувствовать преимущества новых навыков, которые они приобрели.

Отзывы были в подавляющем большинстве положительными: у участников программы был зафиксирован средний балл индекса потребительской лояльности (NPS), равный 65. Положительные устные отзывы помогли преодолеть любое первоначальное сопротивление «переобучению» со стороны опытных специалистов по продажам, а подразделения продаж заметили ощутимые, очевидные преимущества с точки зрения увеличения количества клиентов, доли рынка и размера сделок.

«Одной из самых сильных сторон компании Mercuri является ее универсальность и способность адаптироваться — то, чем обладают не все провайдеры тренингов».

— глобальный специалист в области обучения Беранжер Дио

## ПРОГРАММА ПРОДАЖА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ В ЦИФРАХ

**1 млн  
фунтов**

«Продажи за 1-й квартал 2018 года составили 1 млн фунтов — мой лучший результат за все время...»

**350 тыс.  
фунтов**

«Привлек 3 крупных проекта на 350 тыс. фунтов...»

**95%**

«Получил 95% портфеля заказов клиента...»

**150 тыс.  
фунтов**

«Выполнена полная спецификация на 150 тыс. фунтов для клиента...»

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

В действительности обучение методам продаж на основе ценности, организованное АВВ для специалистов по продажам и маркетингу, оказалось настолько популярным и успешным, что возникли планы распространить данную программу на другие подразделения компании, и в первую очередь от нее выиграет персонал службы поддержки продаж. Аллан Митчелл из АВВ отметил, что программа оказала гораздо более глубокое влияние, чем он ожидал изначально:

«Работа с Mercuri дополнила наше организационное мышление в целом по мере нашего смещения от роли эксперта по продукции к реализации нашей стратегии в области решений»,

— директор по глобальному развитию Аллан Митчелл

Если вы хотите узнать больше об обучении методам продаж на основе ценности в Mercuri International, посетите [ru.mercuri.net/value-based-selling](http://ru.mercuri.net/value-based-selling)

А опыт партнерского взаимодействия с Mercuri International?:

«Компания Mercuri всегда обеспечивает гарантированные показатели продаж в категории B2B и постановку задач, необходимых АВВ для поднятия нашего решения и методов продаж на основе ценности до мирового уровня, будь то в Бангалоре или Пекине, Ковентри или Каире»,

— директор по глобальному развитию Аллан Митчелл.





Mercuri International ежегодно помогает компаниям добиваться высоких показателей продаж в более чем 50 странах. Мы обслуживаем наших клиентов как на локальном, так и на международном уровнях, предлагая кастомизированные решения и отраслевую экспертизу. Мы обеспечиваем рост прибыли, вооружая людей инструментами и подходами для решения проблем в области продаж любой сложности.

[ru.mercuri.net](https://ru.mercuri.net)