



## СТАТЬЯ ДМИТРИЯ ЛЕОНОВА

### КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПОСТАВЩИКА ВЛИЯЕТ НА ПРОДАЖИ В ТОРГОВЫЕ СЕТИ

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя Правления Русспродсоюза, автор серии книг «Практикум Поставщика» эксперт по переговорам с торговыми сетями, [www.leonov.consulting](http://www.leonov.consulting). Напечатано в <http://www.executive.ru/management/practices/1985084-kak-korporativnaya-kultura-postavschika-vliyaet-na-prodazhi-v-torgovye-seti>

**У каждого поставщика есть собственная уникальная корпоративная культура, а сотрудничество с крупными розничными торговыми сетями имеет свою собственную специфику. Как корпоративная культура и ее отдельные элементы влияют на успешность и эффективность продаж в торговые сети? На что необходимо обратить внимание и какие изменения в корпоративной культуре необходимо сделать, чтобы поставщики могли выстроить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения с розничными сетями.**

Корпоративная культура есть у каждой компании, но иногда очень сложно описать ее в каких-то рациональных терминах. Бизнес-процессы и процессы принятия решений и передачи полномочий, принципы и технологии коммуникаций между сотрудниками, фактические ценности, разделяемые сотрудниками и стили управления, сложившаяся организационная структура и особенности моделей поведения сотрудников – все это и многое другое, является элементами корпоративной культуры, а в совокупности и составляет корпоративную культуру.

Некоторые компании осознанно занимаются формированием корпоративной культуры, полагая, что это помогает им успешнее вести бизнес, другие компании не обращают на корпоративную культуру никакого внимания, считая этот вопрос не настолько важным, чтобы уделять ему время и ресурсы. Однако, когда компания является или планирует стать поставщиком товаров в крупные торговые сети, особенности и специфика взаимодействия с торговыми сетями обязательно окажут влияние на бизнес-процессы и корпоративную культуру компании-поставщика. А для успешного и взаимовыгодного сотрудничества с розничными сетями, поставщику необходимо осознанно вносить изменения в собственные бизнес-процессы и в собственную корпоративную культуру.

## СТРАТЕГИЯ И ЦЕННОСТИ

При взаимодействии с торговыми сетями многие подразделения поставщика участвуют в бизнес-процессах, связанных с продажами товаров в торговые сети. Это и подразделения, ответственные за производство товаров, и подразделения, занимающиеся логистикой, отдел маркетинга и рекламы, подразделения, отвечающие за бухгалтерию, финансы и аналитику. Ну и конечно же, подразделение, отвечающее за продажи.

Всем сотрудникам этих подразделений, рано или поздно приходится принимать решения по тем или иным вопросам, связанным с сотрудничеством с торговыми сетями. Как, когда и какую маркетинговую акцию необходимо провести, как должен быть упакован товар и какой у него должен быть внешний вид, с какой торговой сетью предпочтительнее сотрудничать, на какие уступки на переговорах можно пойти, а на какие нельзя – все эти вопросы регулярно решают сотрудники поставщика, отвечающие за те или иные бизнес-процессы.

Однако, достаточно часто бывают случаи. Когда сотрудники, имеющие необходимые компетенции в профессиональных вопросах, тем не менее принимают не самые эффективные решения с точки зрения компании в целом. Все дело в том, что такие сотрудники или просто не знают или не разделяют ценности, декларируемые компанией поставщиком и определяющие стратегию развития компании.

У очень многих компаний поставщиков зачастую вообще нет какой-либо понятной сотрудникам стратегии развития и ценностей, которые бы не только декларировались руководством компании, а еще и соблюдались и культивировались этим самым руководством. Как часто бывают случаи, когда руководство, при принятии решений, само игнорирует им прописанные ценности, что автоматически приводит к аналогичным действиям со стороны подчиненных, что в итоге обязательно негативно скажется на бизнесе в целом.

Понимание этого приводит к необходимости для руководства компаний-поставщиков прописывать стратегию компании и ее ценности на бумаги, а также тратить необходимые ресурсы на доведение данной информации до всех сотрудников компании, а также самим, без каких-либо исключений, при принятии того или иного решения, следовать данным документам. И в случае, когда в «Наших ценностях» компании написано «выполнять свои обещания» и «принимать решения в нестандартных ситуациях с учетом интересов клиента», то директор по производству уже не будет возмущаться на совещании, почему он должен изменять свой план производства, подстраиваясь под изменившиеся запросы торговой сети.

Есть множество разных классификаций ценностей. Однако всегда можно разделить ценности на две большие группы: инструментальные ценности - как мы делаем и

терминальные ценности – к чему мы стремимся. Такое разделение ценностей может относиться как к отдельным сотрудникам, так и к компаниям в целом.

Терминальные ценности в бизнесе это – нацеленность на результат, эффективность, подавление конкурентов. Инструментальные ценности это – ориентация на клиента, внимание к деталям, умение планировать, умение коммуницировать и убеждать, лидерские качества – умение вести за собой, умение прощать ошибки и понимание того, что можно прощать а что нельзя, развитие окружающих.

Ценностью компании не может быть приход на работу в 9-00, это лишь формат, в который облекается некоторые законные требования работодателя к работе. К «ложным» ценностям можно отнести и декларацию безграничной преданности к компании, когда все обязаны выйти на лыжню или посетить какое-то развлекательное или иное мероприятие, не связанное с выполнением своих профессиональных обязанностей. Это не ценности, это лишь аппаратное воздействие - манипуляция, для достижения видимости «командности». Достичь манипуляциями «командности» нельзя.

## **СПЕЦИФИКА СОТРУДНИЧЕСТВА С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ**

Продажи в торговые сети, наверное в даже в большей степени, чем продажи каким-либо другим клиентам, требуют четкого и осознанного следования сотрудниками поставщика стратегии компании и разделения ими ценностей компании.

Во-первых, практически все крупные торговые розничные сети в России имеют собственную философию и собственные ценности, с которыми сотрудники, работающие с поставщиками очень хорошо знакомы и которыми они руководствуются при проведении переговоров. Не так уж и редко бывают случаи, когда ценности поставщика и ценности торговой сети просто не совпадают, и поставщик из-за этого несет в итоге репутационные, а иногда и финансовые убытки, например, в случаях, когда поставщик декларирует, что его товар «продаются только свежим», а на полках в супермаркете срок годности этого товара вот-вот закончиться. Знание и понимание ценностей собственной компании и отстаивание их на переговорах, очень часто помогает добиться нужного для поставщика результата и позволяет избежать ненужных рисков или финансовых потерь.

Во-вторых, сотрудничество с торговыми сетями, требует изменения бизнес-процессов, а зачастую и организационной структуры компании. Быстро изменяющиеся запросы торговых сетей, требует внедрения на предприятии новых стандартов планирования и управления спросом, которое включает в себя разработку соответствующих стандартов и внедрения методов контроля за их соблюдением. Обычно такие изменения сопровождаются также внедрением элементов бережливого производства (lean-технологий), когда бизнес-

процессы позволяют организовать логистику и «вытягивающее» производство товаров таким образом, чтобы оперативно производить и доставлять любые объемы товаров, необходимые в данный момент торговым сетям с заданными параметрами качества, а не следовать жестко закрепленным и неизменным планам производства. Внедрение подобных технологий обязательно повлечет за собой изменения в корпоративной культуре поставщика. Если же такие технологии не используются компанией-производителем, то ее ждут штрафы и другие финансовые потери, а также худшие условия сотрудничества с торговыми сетями.

Еще одним изменением, часто происходящем в организационной структуре поставщика, является создание рабочих групп, ответственных за взаимодействие с розничными сетями. В такие рабочие группы, помимо сотрудников, отвечающих за продажи и переговоры с торговыми сетями, обычно входят юристы, маркетологи, логисты, специалисты, ответственные за производство, представители финансово-аналитических, бухгалтерских и других подразделений, имеющих отношения к поставкам в торговые сети. Имея определенные полномочия, такие рабочие группы гораздо эффективнее и быстрее решают вопросы, возникающие при взаимодействии с торговыми сетями. Также обычно в компетенции таких рабочих групп входит подготовка и внедрение регламентов и стандартов по взаимодействию с торговыми сетями. Причем обычно для каждой торговой сети имеется свой нормативный документ, т.к. розничные сети имеют каждая свои особенности и требования к форматам и срокам предоставления документов и отчетности. Это, например, помогает избегать ситуаций, когда сотрудники направляют в торговые сети требуемую отчетность по собственной форме или по форме другой торговой сети, что негативно сказывается на переговорах с торговыми сетями и отношении байера к поставщику и его представителям. Несоответствие организационной структуры реальным бизнес-процессам, связанным со взаимодействием с торговыми сетями, обязательно приведет к сбоям в поставках и инцидентам, которые негативно повлияют на продажи в торговые сети.

Однако самым значительным изменениям подвергается подразделение, отвечающее за продажи. Для эффективных продаж в торговые сети необходимо отойти от стандартных процедур, разработанных для работы с обычными дистрибьюторами. Сотрудников, участвующих в переговорах с торговыми сетями, нужно максимально освободить от несвойственного функционала и функционала, «привязывающего» сотрудника к рабочему месту. Сотрудник поставщика, отвечающий за переговоры с торговыми сетями, должен иметь возможность в любой момент съездить к байеру и лично отвезти ему необходимые документы или съездить на переговоры в удобное для байера время. Учитывая, что многим байерам периодически нужна экспертная информация о рынке, специалистам отдела продаж требуется время не только для того, чтобы съездить на встречу и пообщаться с байером, но и чтобы повысить свои компетенции как эксперта и получить необходимую информацию. А как показывает практика, чем чаще байер и представитель поставщика встречаются между собой, тем быстрее выстраиваются отношения, позволяющие лучше понять друг друга, что значительно повышает эффективность переговоров, так что на информационную поддержку торговых сетей никогда не надо жалеть времени. И

руководство предприятия-поставщика должно это осознавать и предоставлять сотрудникам соответствующие временные ресурсы. Недостаточное взаимодействие продавцов с представителями торговых сетей ведет к затруднению переговоров с байерами и, как следствие, в любом случае уменьшает эффективность сотрудничества с торговыми сетями.

Естественно, продажи в торговые сети в обязательном порядке сопровождаются установкой конкретных KPI, которые обычно устанавливаются как на сотрудников отделов продаж, так и на подразделение, отвечающее за продажи в целом. Однако важно понимать, что все торговые сети разные и обладают разными параметрами, важными для поставщика. Поэтому, точно так же, как необходимы разные регламенты для каждой торговой сети, необходима установка конкретных KPI для каждой торговой сети, которые всегда будут разными и будут отражать те или иные особенности торговой сети и условия сотрудничества с ними. При этом, безусловно, KPI должны в обязательном порядке соотноситься со стратегией компании и учитывать ценности, культивируемые компанией-поставщиком.

Иногда мотивация в компании-поставщике выстраивается таким способом, что сотрудники, занимающиеся продажами, стараются заработать больше денег, нанося при этом ущерб компании или внедрение KPI просто приводят к демотивации персонала. Неправильно установленные KPI, которые не учитывают особенностей и специфики торговых сетей, стратегию компании-поставщика и ценности компании-поставщика, могут только навредить компании, ведь основная цель внедрения KPI – повышение эффективности и контролируемости всех бизнес-процессов, и процесса продаж в частности.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**

Корпоративная культура любой компании тесно связано с процессом обучения и управлением знаниями. Управление знаниями - это особая область менеджмента, которая обеспечивает сбор, хранение, накопление и предоставления доступа к информации, необходимой сотрудникам поставщика для принятия того или иного решения в той или иной ситуации.

В любой средней и крупной компании всегда есть два типа знаний - явные знания и неявные знания. Явные знания – информация, записанная на бумажных и электронных носителях, как раз и прописана в договорах, регламентах и нормативных документах и отражает тот порядок действий сотрудников, которые они должны соблюдать при сотрудничестве с торговыми сетями. Однако именно неявные знания – навыки, опыт, интуиция и компетенции сотрудников, взаимодействующих с торговыми сетями, очень часто и являются тем самым конкурентным преимуществом, которое необходимо развивать и поддерживать. Эти неявные знания всегда существуют в той или иной конкретной ситуации, но всегда очень сложно обрабатываются, хранятся и системно передаются другим сотрудникам. Чем чаще сотрудники при выполнении своих функциональных обязанностей обращаются с тем или

иным вопросом к другим сотрудникам, тем хуже выстроен процесс управления знаниями в компании-поставщике. А вот если сотрудник всегда знает, где можно найти необходимую ему информацию, всегда применяет лучший опыт, имеющийся у поставщика и стремится передавать этот опыт другим сотрудникам, то тогда управление знаниями в компании организовано на должном уровне.

Одной из главных задач руководителей компании-поставщика является создание в компании такой корпоративной культуры, которая позволяет выстроить эффективную систему обучения и управления знаниями, и за счет этого получить дополнительные конкурентные преимущества при переговорах и взаимодействии с торговыми розничными сетями. Недостаточное внимание таким важным вопросам, как обучение и управление знаниями, также обязательно негативно скажется на продажах в торговые сети и существенно снизит эффективность переговоров с ними.

## ВЫВОДЫ

- Для эффективного взаимодействия с крупными торговыми розничными сетями, корпоративная культура компании-поставщика должна обязательно включать в себя следующие ключевые элементы:
- зафиксированные и доведенные до сотрудников стратегия и ценности, которыми все без исключения сотрудники, включающие топ-менеджеров, должны руководствоваться при принятии того или иного решения;
- соответствие организационной структуры потребностям, формируемым бизнес-процессами, затрагивающим взаимодействие с торговыми сетями;
- использования современных и эффективных методик и технологий управления бизнес-процессами, позволяющих эффективно удовлетворять все потребности, возникающие у торговых сетей;
- наличие регламентов и нормативных документов, а также простых, понятных и контролируемых KPI, учитывающих особенности каждой торговой сети, с которой сотрудничает компания-поставщик;
- наличие необходимых временных ресурсов для сотрудников, непосредственно занимающихся переговорами с торговыми сетями;
- наличие системы обучения и управления знаниями, которая позволит увеличить эффективность общения сотрудников с торговыми сетями.

**Только при наличии этих элементов в корпоративной культуре, поведение сотрудников становится осмысленным, а принимаемые те или иные решения при сотрудничестве с торговыми сетями всегда будут максимально эффективными и будут соответствовать ценностям компании и ее представлениям о способах ведения бизнеса и достижения нужного результата.**