

**Как объяснить конфликты в российском ритейле: эмпирических анализ
взаимодействия розничных сетей и их поставщиков**

С наступлением финансового кризиса осенью 2008 г. представители первой десятки ведущих российских компаний в сфере розничной торговли, столкнувшись с острым кризисом ликвидности на фоне резкого удорожания заёмных средств, «встали в очередь» за кредитами в государственные банки (и многие их получили). Основным аргументом при обращении за подобной экстренной помощью была необходимость расплатиться с поставщиками и поддержать на плаву отечественных производителей.

Ситуация и в самом деле выглядела драматичной. Резко выросла задолженность розничных сетей перед поставщиками. Отсрочки платежей по многим товарным позициям увеличились с 30–40 до 60–90 дней [Бусько, Рябова, Емельянова 2007]. Требования дисконта за предоплату со стороны розничных сетей повысились с 5 до 15%, а в отдельных случаях достигали невиданных ранее 30–50%¹. В этой ситуации дефицит ликвидности распространился и на поставщиков, начал расти процент недопоставок, возникли случаи отказа от поставок в отдельные сети («Самохвал», «Мосмарт» и др.). Ещё более обостряло положение то, что полученные ведущими розничными компаниями кредитные ресурсы не могли направляться в полной мере на расшивку системы неплатежей. Более острой проблемой для них была необходимость расплатиться с финансовыми кредиторами (пример «Мосмарта» и др.). Возник и серьёзный соблазн использовать свободные средства для поглощения проблемных конкурентов (так, компания «X5 Group» приобрела часть сети «Алпи»), тем более, что на это было получено политическое одобрение со стороны российского правительства. В этих условиях усилившаяся дискриминация поставщиков выступила в качестве инструмента замещения дефицитных заёмных ресурсов.

Добавочным фактором обострения отношений в цепи поставок стали инфляция и девальвация рубля. Розничные компании до последнего пытались избегать роста цен – в силу политических причин и боязни потерять часть покупателей. Поэтому сохранить маржинальный доход и в этом случае они пытались за счёт ужесточения условий для поставщиков.

Впрочем, при всём драматизме ситуации, представлять проблему взаимоотношений между розничными сетями и поставщиками как порождение

¹ Например, розничная сеть «Магнит» предложила два варианта сокращения отсрочки: на 21 день за 8% и на 30 дней — за 12% от общей стоимости поставленной продукции. Сама же отсрочка в розничной сети доходит до 60 дней [Билибина, Соловиченко 2008].

финансового кризиса было бы слишком большой ошибкой. Кризис лишь обнажил и обострил противоречия, сформировавшиеся задолго до его начала. Эти противоречия нарастали с начала 2000-х годов, когда окрепшие розничные сети начали предъявлять поставщикам все более жёсткие требования в части ценовых и бонусных обязательств, обеспечивая себе гарантированный маржинальный доход. Им было у кого поучиться: придя в Россию в 2001 г., глобальная компания «Metro Group» с мелкооптовой сетью «Metro. Cash & Carry», ставшая первым по-настоящему глобальным игроком на российском рынке продуктовой мелкооптовой и розничной торговли, сразу же выдвинула своим поставщикам невиданные до той поры по жёсткости условия.

Первоначально российские розничные операторы попытались сопротивляться этому давлению. Так, осенью 2001 г. «Перекресток», «Копейка» и «Седьмой континент» даже образовали Российский розничный альянс, направленный против тех поставщиков, которые согласились с требованиями «Metro. Cash & Carry» и предоставляли этой сети требуемый ею дисконт в размере 10–15%. Но бойкот не достиг успеха — «Metro Group» сумела настоять на своих требованиях, невзирая на противодействие местных конкурентов [Обухова, Просветов 2002]². В результате отечественные компании очень быстро переориентировались и начали перенимать «передовой опыт» [Радаев 2007]. Тогда то и получили относительно широкое распространение многочисленные способы «дисциплинирования» поставщиков, предъявление им требований по покрытию разного рода дополнительных издержек, возникающих в процессе реализации товара в торговых сетях. Они включали: взимание с поставщиков «платы за вход»; предоставление ритейлерам отпускных цен, позволяющих установить фиксированную наценку и при этом продавать товар не дороже средней розничной цены; введение «ретро-бонусов» за приращение объема продаж; доплату поставщиками за расширение ассортимента в магазине и за аренду полок в торговом зале; их обязанность предоставлять скидки на товар во время «промоакций» (акций по продвижению товаров) и продолжительную отсрочку платежей за поставленный товар; компенсация поставщиками потерь от краж в магазинах; штрафные санкции и другие договорные требования [Горелова, Плис 2007].

Разумеется, поставщики были недовольны подобными мерами. По некоторым заверениям, их общие платежи ритейлерам могли достигать до 35% стоимости продукции [Сагдиев и др. 2006]. Но их голос практически не был слышен, пока не активизировалась Федеральная антимонопольная служба России (ФАС). По ее заказу в Санкт-Петербурге было проведено специальное исследование договорных отношений в розничной торговле

² История повторялась и при открытии «Metro. Cash & Carry» в других городах, например, в Екатеринбурге.

[Анализ положения... 2005], и в начале 2007 г. ФАС обнародовала список из 27 пунктов, включаемых ритейлерами в договоры поставки и мешающих, по её мнению, развитию конкуренции среди поставщиков.

Несмотря на некоторую тенденциозность данного исследования и его явную анти-сетевую направленность, в нем впервые проблема была не только поставлена, но и относительно детально структурирована. При горячей поддержке Минсельхоза России, ФАС использовала полученные результаты для разработки законодательных инициатив, направленных на ограничение доминирующих позиций розничных сетей. В средствах массовой информации активно формировался стереотипный взгляд, согласно которому розничные сети всячески «отжимают» своих поставщиков, угрожая их нормальному развитию. Говорилось о том, что все поставщики вынуждены платить, причем, речь шла как о некоем формальном платеже, так и о пресловутых «откатах», без которых, по некоторым утверждениям, нельзя заключить договора поставки.

Между тем, при всей «очевидности» данной ситуации, слишком многое в ней остается неясным. Действительно ли подобные отношения получили всеобщее распространение? Ведь упомянутое питерское исследование производилось качественными методами. Что же касается доступных количественных данных, то они весьма обрывочны и имеют сугубо единичный характер. На их основе нельзя делать какие-либо обобщения, поскольку договорные отношения между розничными сетями и поставщиками даже в рамках одного сегмента рынка имеют в сильной степени индивидуализированный характер. Соответствующие транзакционные издержки поставщиков, связанные с входением в розничные сети и поддержанием контрактных отношений, весьма дифференцированы. «Входной билет» на полку для нового товара может обходиться и в сотни, и в тысячи долларов в год за одно наименование [Ткаченко, Горбачёв 2007: 31-32]. Цена такого «билета» зависит, с одной стороны, от известности производителя и объема его рекламного бюджета (часто здесь предоставляются разного рода индивидуальные скидки). В то же время уровень и характер предъявляемых поставщикам требований зависит от конкретной сети³ и распространяется не на все, а только на брендованные товары⁴.

³ По свидетельству коммерческого директора одной из крупных дистрибьюторских фирм, за возможность представлять товар в магазине сети «Auchan» поставщики в середине первого десятилетия 2000-х годов платили менее 200 евро, в то время как в «Metro. Cash & Carry» – 1000 евро [Радаев 2007].

⁴ По утверждениям представителей розничных сетей платежи касаются лишь 10% поставляемых товаров [Хасис 2006], а представители поставщиков, напротив, склонны утверждать, что они распространяются чуть ли не на все товарные категории.

Но все ли требования из упомянутого выше списка ФАС предъявляются поставщикам на практике? Представители сетей утверждают, что некоторые позиции из этого списка не слишком актуальны. Возникают также следующие вопросы: на всех ли участников рынка распространяются такие требования? Могут ли их себе позволить относительно мелкие торговые сети, или это привилегия одних лишь крупных операторов? Удастся ли субординировать крупных поставщиков, в том числе глобальных производителей, или их вес настолько велик, что они (в отличие от более мелких собратьев) платить никому не обязаны?⁵ Есть ли в этом отношении различия в положении дистрибьюторов и производителей, работающих по прямым поставкам? Приводит ли реализация указанных требований к радикальному перераспределению доходов в цепи поставок? Ведь даже если предположить, что заявляемый розничными сетями уровень маржинального дохода занижен, то о доходах поставщиков, как правило, вообще ничего не известно, и не исключено, что во многих случаях средний уровень доходов производителей всё же заметно выше, чем маржа розничных сетей. Наконец, насколько серьёзны порождаемые этими требованиями конфликты, или всё разрешается более или менее мирно в результате рабочих переговорных процессов, и насколько удастся обеспечить их легитимность?

Перечень возникающих вопросов этим не заканчивается. Но в любом случае есть ощущение, что сформированные стереотипные представления о всеобщем доминировании розничных компаний, даже если они во многом и соответствуют действительности, слишком абстрактны, чтобы нарисовать картину контрактных отношений в торговом секторе во всей своей полноте. И в данном исследовании мы попытаемся ответить на эти вопросы, используя результаты нашего эмпирического исследования. Но сначала обратимся к теории.

Властная асимметрия в рыночном обмене

У конфликта между ритейлерами и поставщиками есть объективные основания. На российских потребительских рынках в 2000-е годы коренным образом трансформируются отношения в цепях поставок. Значительная доля рыночной власти постепенно переходит от поставщиков, господствовавших на протяжении 1990-х годов, к розничным продавцам. Как правило, это объясняют прежде всего тем, что ритейлеры, непосредственно контактируют с конечными потребителями и лучше других участников рынка знают их запросы. Но ближе всех к потребителю розничные торговцы были всегда. Что же

⁵ Например, представители компании «Procter & Gamble» утверждают, что компания никогда не платит за вход на рынок [Казаков 2008].

изменилось? Во-первых, резко усилился экономический вес розничных сетей, которые росли опережающими темпами, и работа с ними стала выгодной для поставщиков с точки зрения объемов и устойчивости продаж. Во-вторых, розничные сети стремительно развивают современные торговые форматы, более эффективные с точки зрения управления поставками и более привлекательные для конечного потребителя. В этих условиях само наличие товара в ведущих сетях сегодня играет принципиальную роль для его продвижения. В специальной литературе этот процесс назван переходом от цепей поставок, регулируемых производителями, к построению цепей поставок, регулируемых покупателями, в качестве которых как раз и выступают розничные компании [Gereffi 1994].

Можно заключить, что концентрация экономического капитала ведущими розничными сетями сопровождается усилением их рыночной власти в отношениях с контрагентами. Сетевые магазины становятся главными воротами, открывающими путь к потребителю, а поскольку в середине первого десятилетия 2000-х годов эти ворота пока не слишком широкие, это позволяет сетям регулировать условия входа по своим правилам. Это выводит нас на более общую проблему власти и рыночного обмена.

С точки зрения экономико-социологического подхода принципиально значимым для характеристики любого рынка – наряду с его конвенциональными экономическими характеристиками (объемами продаж, числом игроков, уровнем цен, размером доходов) – выступают характеристики социальных отношений. Среди них важное место занимают *отношения власти*, дающие участникам рынка неравные возможности контролировать взаимодействия и реализовывать свои интересы относительно независимо от интересов других участников обмена [Вебер 2004]⁶. В теории социального обмена власть выступает как устойчивая способность навязывать свою волю, реализуемая двумя способами: путем принуждения (негативные санкции) или посредством влияния (вознаграждения) [Blau 1969: 294].

У большинства экономистов сложилось неоднозначное отношение к концепции экономической власти. Например, в двухтомнике по теории отраслевых рынков под названием «Рынки и рыночная власть» можно с трудом обнаружить какие-либо определения власти. Когда же они обнаруживаются, то оказывается, что власть – это установление цен выше предельных затрат [Тириоль 2000, Ч. 2: 143]. Подобное понимание власти вряд ли можно считать исчерпывающим для такого сложного понятия. Более же полные трактовки понятия экономическая власть, как правило, не принимаются, ибо

⁶ Более подробные объяснения связи экономических и властных отношений см.: [Радаев 2005, Глава 5]. О разных моделях властных отношений см.: [Ледяев 2001].

считаются слишком неопределёнными и всеохватывающими. Вот как об этом говорит лидер новой институционально экономической теории О. Уильямсон: «Основная проблема концепции власти заключается в том, что она столь нечётко определена, что само понятие экономической власти на самом деле применяется для объяснения практически всего вокруг происходящего. Такой неаккуратный подход к изучению сложных социальных явлений явно неудовлетворителен» [Уильямсон 1996: 380].

С последним критическим аргументом приходится отчасти согласиться, ибо явно недостаточно ограничиться общесоциологическим пониманием власти. Понятие власти должно специфицироваться применительно к изучаемому типу трансакций [Сох 2004b: 418], т.е. следует анализировать конкретные условия заключения и исполнения контрактов, а не исходить из абстрактного стремления участников рынка к прибыли или их столь же абстрактного стремления к влиянию.

Напомним, что в своем исходном определении как формы хозяйства *рынок* предстает в качестве системы регулярного взаимовыгодного обмена, в котором участвующие стороны имеют реальные возможности контролировать правила этого обмена, но при этом ни одна из них не может определять их в одностороннем порядке [Радаев 2007a]. Таким образом, в своем идеальном виде рынок предполагает *симметричность* обменных отношений между партнёрами, ни один из которых не имеет возможности достигать своих интересов за счет прямого ущемления интересов другого. Или же условия обмена устанавливаются стихийно за спиной многочисленных и независимых участников рынка – как результат их попыток максимизировать полезность. Однако, реальные контрактные отношения очень часто отклоняются от идеальных условий, причем, эти отклонения выступают не как индивидуальные и ситуативные колебания – нередко возникает устойчивый *дисбаланс* власти между участниками рынка, которые получают разные возможности для реализации и прямого навязывания своих интересов.

Одно из объяснений даётся *теорией ресурсной зависимости* (resource dependence theory). Согласно этой теории власть фирмы определяется той степенью, в которой другие фирмы нуждаются в располагаемых ею ресурсах, и той степенью, в которой ей удаётся концентрировать контроль над этими ресурсами [Pfeffer, Salancik 1978]. Обеспечение ресурсной зависимости партнёров проявляется в относительной способности достигать в процессе обмена поставленных целей и более выгодного распределения добавленной стоимости [Crook, Combs 2007].

Итак, способность контролировать условия сделок присуща всем сторонам обмена, который представляет собой отношение взаимозависимости. Но ввиду неравномерного

распределения ресурсов вопрос о том, кто в большей степени контролирует условия обмена в цепи поставок, имеет принципиальное значение для объяснения рыночной ситуации. Важно также понять, какими факторами обусловлен возникающий дисбаланс. Во всех случаях мы исходим из того, что равенство отношений, предполагаемых идеальными условиями рыночного обмена, может нарушаться, более того, неравенство между участниками рынка является своего рода нормой. Оно фиксирует существование *властной асимметрии*, или различия властных позиций в рыночном обмене.

Каким образом властная асимметрия сочетается с взаимовыгодностью обмена, предполагающей реализацию экономических интересов обеих его сторон? Любая сделка между продавцом и покупателем становится возможной благодаря *компромиссу* между их интересами (зачастую болезненному), достигаемому в том числе посредством торга. Его исходная модель может быть представлена в виде континуума с противоположенными интересами, а точка, в которой достигается соглашение сторон, определяется их относительной договорной способностью как непосредственным выражением рыночной власти, или способностью создать для себя лучшие условия обмена, заставив партнёра пойти на уступки. Существуют также границы континуума, за которые участники планируемой сделки отступить не готовы, своего рода край, за пределами которого по их представлениям обмен перестаёт быть выгодным для одной из сторон и следует от него отказаться.

Правда, данное правило может нарушаться, и отказ не происходит, если «страдающая» сторона рассматривает отсутствие текущей выгоды как условие входа на рынок, после чего дополнительные издержки будут компенсированы (например, заключение пробного контракта), что связано с определёнными рисками – надежды могут не оправдаться. Или, идя на уступки, менее сильный участник рынка пытается реализовать какой-то другой интерес. Последнее обстоятельство является принципиальным. Обмен не следует представлять как прямолинейное «бодание» сторон по поводу большей или меньшей цены поставки товара до того момента, когда одна из сторон уже не готова больше отступить, а другая – устаёт давить на контрагента или достигает запланированной для себя черты. Чаще всего, заключённая сделка является продуктом *комплексного соглашения*. Иными словами, в торге почти всегда присутствует множество параметров и связанных с ними интересов, т.е. не один, а несколько континуумов (см. рис. 1). И по отдельным параметрам возможно отступление даже за границу приемлемых условий. Смысл рыночного торга, или переговоров, заключается в том, чтобы, уступив на одном направлении, продвинуться на другом. Например, в торге в качестве разменных альтернатив могут выступать: размер оплаты и сроки погашения

задолженности; объём поставок и расширение товарного ассортимента; величина рекламного бюджета и размер скидок; прибыль фирмы и бонусы менеджера, и т. д. В любом случае, обсуждаются комплексные соглашения, в которых отдельные элементы относительно взаимозаменяемы [Келли 2008].

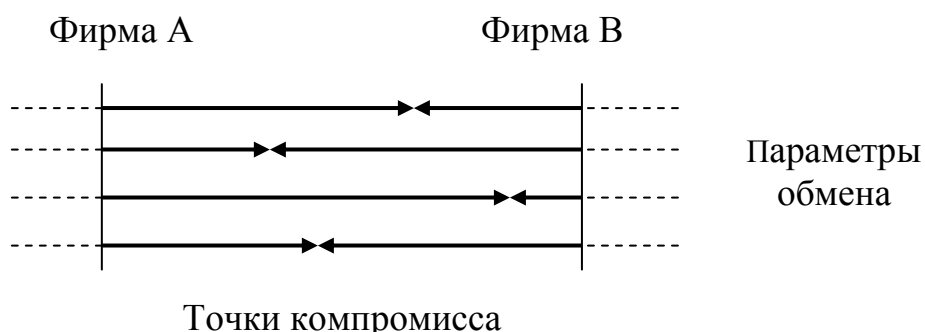


Рис. 1. Модель рыночного торга как комплексного соглашения

Взаимовыгодность сделки не предполагает изначальной гармонии интересов её участников, а достигаемые компромиссы могут быть весьма болезненными. Сложившийся баланс интересов часто смещается в пользу одной из сторон, и обмен вовсе не всегда совершается по принципу «Win – Win», когда обе его стороны оказываются в однозначном выигрыше. Одна из сторон может считаться (или считать себя) проигравшей [Сох 2004b: 418], ей зачастую приходится вместо максимизации прибыли минимизировать упущенные выгоды [Олейник 2008]. Это означает, что она получает меньшую долю добавленной стоимости, но при этом сохраняет заинтересованность в транзакциях. Почему более слабая, проигрывающая сторона не выходит из рыночного обмена (если предположить, что возможность выйти есть по определению [Радаев 2007a])? Либо она считает, что её интерес всё же реализуется, пусть и в усечённом виде; либо у неё отсутствуют более выгодные и вообще сколь либо приемлемые альтернативы. Возможен и такой вариант, что слабая сторона неадекватно просчитывает свои будущие выгоды или берёт на себя слишком высокие риски (таких участников обмена в одном из взятых нами интервью называли «производителями-камикадзе»).

Таким образом, взаимовыгодность рыночного обмена не следует понимать слишком абстрактно. Стремление сторон к собственной выгоде здесь органично сплетается с властными воздействиями на партнёров по обмену. Да и само стремление к выгоде не столь элементарно. «На самом общем уровне... фирмы стремятся к увеличению прибыли (и если они эффективно управляются, то к максимально возможной прибыли).

Но принятие данного положения само по себе не дает нам чёткого понимания того, к чему именно стремятся фирмы на практике, действуя как покупатели и продавцы» [Cox 2004b: 412]. Так, интерес закупщика вовсе не сводится к снижению цены поставки всеми возможными и невозможными способами. Он также заключается в обеспечении функциональности обмена: гарантированности поставок по объёму и срокам, предоставлении нужного ассортимента, условиям хранения, фасовки и доставки, знании поставщиком специфических требований сети [Cox 2004b: 418].

Выгодность для поставщика тоже не следует сводить к объёму продаж. Для него может быть важен статус, достигаемый работой на крупные сети [Podolny 1993], поставщик может быть также заинтересован в получении достоверной информации о том, как продаются те или иные виды товаров. Кроме того, характер его отношений с закупщиками сам по себе имеет мотивирующее значение. Как показывают эмпирические исследования, уровень удовлетворённости поставщиков в значительной степени зависит от этого фактора. Приведём основной вывод из исследования отношений в цепи поставок У. Бентона и М. Малони: «Теоретически можно предположить, что поставщики должны быть озабочены преимущественно конечными показателями своих продаж. Тем не менее даже в сфере интегрированных цепей поставок, как показало наше эмпирическое исследование, поставщики кажутся более заинтересованными в характере самих отношений» [Benton, Maloni 2005: 19].

Это, на наш взгляд, не означает, что удовлетворённость поставщиков порождается их сугубо эмоциональными реакциями на процесс переговоров (каковой может быть не слишком приятным). Просто на совокупную оценку эффективности транзакций влияют не только общий объем полученной прибыли, но и представления о доле добавленной стоимости, доставшейся каждому из контрагентов в результате её распределения.

Это подтверждается исследованиями Д. Корстена и Н. Кумара, которые фиксируют, что даже если поставщики объективно (экономически и информационно) выигрывают от сотрудничества с крупными ритейлерами (например, от внедрения сложных систем эффективной реакции на запросы потребителя (ECR)), если они считают, что выгоды распределяются между участниками сделки слишком неравномерно, то всё равно ощущают неудовлетворённость [Corsten, Kumar 2005: 90-91].

На основании этих выводов закупщикам товаров, занимающим более сильную договорную позицию, рекомендуется придерживаться стратегии, ориентированной на построение отношений с поставщиками (*relationship-driven strategy*), которые не только повышают уровень их удовлетворённости, но и в конечном счёте приводят к улучшению итоговых экономических показателей.

Прояснить, как складываются конкретные формы рыночных отношений, нам помогут эмпирические данные.

Источники данных

Основным источником данных в нашем исследовании стал стандартизованный анкетный опрос менеджеров компаний, а для интерпретации результатов использовались материалы серии качественных интервью с менеджерами. Наконец, развитие ситуации в рассматриваемой сфере во время кризиса анализировались методами кабинетного исследования.

Анкетный опрос

Для получения количественных данных в октябре-ноябре 2007 г. исследовательским коллективом ГУ-ВШЭ был проведен опрос менеджеров компаний. Основные параметры выборки таковы.

Отбор регионов. Обследование прошло в пяти российских городах: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Тюмени⁷. Во всех этих регионах активно развивается розничная торговля в ее современных сетевых форматах. Но есть и существенные различия. В Москве представлено больше всего розничных сетей и поставщиков, здесь концентрируется весомая часть торгового оборота (не менее 20% его общероссийского объема). Санкт-Петербургу свойственен самый высокий уровень концентрации современных торговых форматов (супермаркетов, гипермаркетов и др.), заметно превышающий уровень Москвы, не говоря уже о других городах. Оба городских анклава в 1990-е годы стали привлекательными объектами для развития оптовой торговли, а в 2000-е годы — для интенсивной экспансии со стороны федеральных и глобальных розничных сетей. Екатеринбург и Новосибирск первоначально осваивались местными сетевыми структурами, которые успели там укрепиться и сейчас конкурируют с федеральными и глобальными операторами. Развитие сетевого ритейла в Тюмени хотя пока и отстаёт от вышеупомянутых городов, но имеет хорошие перспективы, поскольку город является центром вполне экономически обеспеченного региона.

Отбор секторов. В работе анализируются два крупных сектора потребительских рынков: сектор продовольственных товаров и сектор бытовой техники и электроники, компьютерной техники и средств телефонной связи, который мы для краткости будем называть сектором электронных товаров. Вместе они охватывают около половины

⁷ В Москве были опрошены 115 респондентов, в Екатеринбурге и Тюмени — по 100, в Санкт-Петербурге — 88, в Новосибирске — 98. В четырех городах опрос проводился Центром Юрия Левады, в Тюмени — коллективом кафедры экономической социологии Тюменского государственного университета (руководитель — В. А. Давыденко).

оборота российской розничной торговли. В нашей выборке на продуктовый сектор приходится 70% опрошенных представителей сетевых компаний и 75% представителей поставщиков⁸. Таким образом, основным объектом нашего интереса выступает продуктовый сектор, что не случайно: этот сектор — самый большой и самый сложный, к тому же именно к нему сегодня привлечено наибольшее внимание в политической сфере. Сектор же электронных товаров выполняет в данном случае контрольные функции, позволяя отделять в устанавливаемых рыночных отношениях общие и специфические (отраслевые) явления⁹.

Отбор компаний. В ходе исследования опрашивались менеджеры розничных сетей и их поставщиков. В отношении первых проводился сплошной опрос по общим спискам розничных сетей в соответствующих городских округах. Эти сети подразделялись: по происхождению — на глобальные/иностраные¹⁰ и отечественные компании, по территориальному охвату — на федеральные, межрегиональные и локальные.

Поставщиков, работающих в каждом городе, заведомо больше. Поэтому они опрашивались на основе квот, которые репрезентировали компании по размеру (крупные, средние и мелкие) и по типу деятельности (производители и дистрибьюторы).

В результате в нашей выборке представлены компании разных *размеров*. По определению самих респондентов, 54% розничных сетей составляют крупные игроки, каждая третья компания (33%) имеет средние размеры, а 13% относятся к числу малых компаний. Среди поставщиков несколько больше представлен средний бизнес: средние компании составляют 45%, крупные — 41%, а малые — 14%.

С точки зрения *происхождения компаний* 84% опрошенных менеджеров розничных сетей представляют отечественные фирмы, 16% — иностранные фирмы или компании со смешанным капиталом. Поставщики же делятся на два типа по *месту в цепи поставок*. Половина поставщиков — производители, осуществляющие прямые поставки товаров в розничную торговлю, другая половина — дистрибьюторы, выполняющие

⁸ Следует учитывать, что компании продуктового сектора активно работают также с другими товарными категориями, в то время как компании, работающие в электронном секторе, более специализированы. Но в обоих случаях мы относим к тому или другому сектору те компании, которые работают преимущественно с соответствующими товарными категориями.

⁹ Подробный сравнительный анализ продуктового сектора и сектора бытовой техники и электроники см.: [Радаев 2007b: 197–202].

¹⁰ Не все иностранные сети являются глобальными — в качестве примера можно привести распространяемую ныне сеть «Рамстор».

посредническую функцию. При этом половина опрошенных поставщиков занимается только отечественной продукцией, другая половина — имеет дело с импортом, в том числе исключительно импортную продукцию поставляет каждый седьмой (15%).

Отбор респондентов. Всего была собрана 501 заполненная анкета. Среди респондентов оказались 252 менеджера по закупкам, представляющие предприятия сетевой розничной торговли, и 249 менеджеров по продажам из компаний-поставщиков. Соотношение опрошенных представителей поставщиков и розничных сетей в каждом регионе было примерно равным.

Серия качественных интервью

Серия углубленных интервью проведена с 30 менеджерами сектора продовольственных товаров в августе–октябре 2008 г. в трёх городах России (Москва, Санкт-Петербург и Тюмень)¹¹. Рекрутирование осуществлялось из совокупности менеджеров, которые уже отвечали на вопросы количественного опроса в 2007 г. Отбор респондентов производился на основе так называемой стратегии разнообразия, т.е. отбирались представители компании разного размера, профиля деятельности и происхождения.

В результате в каждом городе опрошено по 10 респондентов, в том числе, пять представителей торговых сетей и пять представителей поставщиков. Половина респондентов – женщины, половина – мужчины. Среди *ритейлеров* – три представителя крупных федеральных сетей и два представителя иностранных сетей, остальные представляют региональные и локальные сети. Опрашивались директора компаний и заведующие магазинами, менеджеры по закупкам. Среди *поставщиков* семь представителей компаний-дистрибьюторов и восемь представителей компаний-производителей. В их числе руководители коммерческих служб, менеджеры по работе с торговыми сетями. Речь идет о компаниях разного размера, четыре из них – иностранные, остальные – российские.

Что же касается результатов качественных интервью, то они будут использоваться для интерпретации полученных количественных результатов.

¹¹ В Москве интервью проводились сотрудниками Лаборатории экономико-социологических исследований ГУ-ВШЭ (руководитель – В. В. Радаев), в Санкт-Петербурге – сотрудниками факультета социологии филиала ГУ-ВШЭ (руководитель – А. А. Вейхер), в Тюмени – сотрудниками кафедры экономической социологии (руководитель – В. А. Давыденко). Рекрутинг респондентов осуществлялся Аналитическим центром Юрия Левады.

Логика и методика анализа данных

Предпринятый нами анализ данных включает семь последовательных шагов.

1. Делая первый шаг, мы должны посмотреть, *из чего складываются требования к поставщикам* со стороны ритейлеров, если не ограничиваться общими рассуждениями о «входных билетах» на рынках. Для этого, обратившись к конкретным требованиям из списка ФАС России, мы производим их классификацию, выделяя четыре основные группы.

2. Мы оцениваем, *насколько часто предъявляются те или иные требования*. Для этого используем оценки поставщиков как «пострадавшей стороны», у которой, в отличие от ритейлеров, меньше явных оснований скрывать существование упомянутых обязательств. Сначала мы посмотрим на частоту предъявления поставщикам отдельных требований по всем четырём группам и сравним их относительную важность, анализируя средние величины по выборке поставщиков.

3. Зададимся вопросом, *кому предъявляются дополнительные требования* в первую очередь. Мы должны узнать, какие типы поставщиков чаще вынуждены брать на себя те или иные дополнительные обязательства – крупные или мелкие фирмы, производители или дистрибьюторы, работающие в продуктовом секторе или в секторе бытовой техники и электроники. Причем, мы проанализируем все эти данные отдельно для крупных и для мелких розничных сетей.

4. Ответим на вопрос: *подтверждаются ли оценки поставщиков оценками их партнёров* по рыночным сделкам? Для этого возьмём данные по ритейлерам и проведём их сравнительный анализ. Наша задача – проследить, в каких случаях оценки наличия и частоты предъявляемых к поставщикам требований совпадают или демонстрируют незначительные различия, а в каких – эти различия на уровне средних имеют статистически значимый характер. Анализ проводится отдельно для четырёх групп компаний: крупных розничных сетей, малых и средних розничных сетей, крупных поставщиков, малых и средних поставщиков. Соответственно, осуществляются четыре аналогичных действия: производится сравнение того как крупные сети оценивают частоту предъявляемых ими требований к крупным поставщикам с тем, как крупные поставщики оценивают частоту предъявления к ним требований со стороны крупных розничных сетей. При этом мы устанавливаем, есть ли значимые расхождения в оценках сторон. Затем подобная процедура проделывается с остальными тремя парами: крупные сети – малые и средние поставщики; малые и средние сети – крупные поставщики; наконец, малые и средние сети – малые и средние поставщики.

5. Совершая пятый шаг, мы на время оставляем требования розничных сетей и пытаемся проследить, *насколько часто возникают конфликты между сторонами рыночного обмена*. Здесь мы также сравниваем оценки частоты таких конфликтов ритейлерами и поставщиками. Кроме того, к анализу привлекается еще один важный параметр – связанный с частотой нарушения партнёрами своих договорных обязательств. Из разных аспектов этой проблемы в данном случае применительно к ритейлерам мы выберем в качестве переменных несоблюдение сроков поставок товаров поставщиками, а применительно к поставщикам – несоблюдение сроков оплаты полученных товаров ритейлерами, поскольку по предварительным сведениям именно эти нарушения порождают наибольшие проблемы во взаимоотношениях сторон.

6. Попытаемся ответить на вопрос, *каковы причины конфликтов, возникающих между ритейлерами и поставщиками*. Сначала мы посмотрим, есть ли связи между частотой предъявления сетями разных дополнительных требований и уровнем конфликтов со стороны поставщиков. Но главная задача – определить, какую роль в появлении конфликтов играют, с одной стороны, условия заключения договора поставки (дополнительные требования розничных сетей), а с другой стороны, условия исполнения этих договоров (нарушения своих обязательств обеими сторонами). Для этого будет построена модель бинарной логической регрессии, объясняющая наличие или отсутствие конфликтов.

7. Наконец, ответим на вопрос: *как объясняются позиции сторон в конфликтах по поводу дополнительных договорных требований?* Что по этому поводу говорят сами участники контрактных отношений? Мы проанализируем некоторые трактовки ответов на эти вопросы, имеющиеся в специальной литературе, и тексты собранных нами качественных интервью. В ряде случаев попытаемся сопоставить мнения участников рынка с тем, что излагается в средствах массовой информации.

Исследовательские гипотезы

В данной работе мы конструируем наши гипотезы на основе стереотипных представлений, которые активно формируются (или уже сформированы) в средствах массовой информации, и выводов, логически вытекающих из этих представлений [Горелова, Плис 2007; Канунников 2006; Сагдиев и др. 2006]. Чаще всего (хотя, конечно, не исключительно), эти представления формируются, исходя из интересов поставщиков как «угнетаемой» стороны.

Наша первая гипотеза касается общей *распространённости* дополнительных договорных требований, предъявляемых к поставщикам. В средствах массовой

информации нередко встречаются утверждения о том, что платить за вход на рынок во всевозможных формах должны буквально все поставщики, желающие работать с розничными сетями, и платить за каждый шаг. Даже если принимать подобную оценку с определёнными оговорками, придётся видимо согласиться с тем, что поставщики должны оценивать частоту предъявления основной части требований как высокую. Особенно это касается ценовых и бонусных требований, по поводу которых разворачиваются наиболее жаркие споры. Соответственно, гипотеза формулируется следующим образом:

H1. Поставщики высоко оценивают распространённость договорных требований, предъявляемых им розничными сетями. При этом наиболее распространены их ценовые и бонусные обязательства перед сетями.

Следующая гипотеза касается *размера розничных сетей*. С одной стороны, с точки зрения теории ресурсной зависимости [Pfeffer, Salancik 1978], более крупные участники рынка, концентрирующие значительные ресурсы, при прочих равных условиях, должны обладать и бóльшим влиянием на своих контрагентов, имея возможность предъявлять им повышенные требования. С другой стороны, действуют процессы институционального (в том числе миметического) изоморфизма, когда менее крупные участники рынка старательно перенимают правила игры у его лидеров [DiMaggio, Powell 1991]. В нашем случае речь идёт о том, что мелкие сети довольно быстро учатся, заимствуя у своих более крупных собратьев способы и манеры обращения с поставщиками. С этой точки зрения правомерна следующая гипотеза:

H2. Крупные розничные сети, обладая большей рыночной властью, чаще предъявляют поставщикам дополнительные договорные требования по сравнению с мелкими сетями.

Тем самым мы предполагаем, что действие механизма ресурсной зависимости в рыночном обмене оказывается сильнее действия механизмов миметического изоморфизма (заимствования).

Позиции поставщиков в отношениях с розничными сетями, видимо, должны зависеть и от *размера компаний-поставщиков*. Мелкие и средние поставщики, скорее всего, имеют меньше возможностей отстоять свою позицию в переговорах с закупщиками розничной сети. И во многом дополнительные платежи нацелены на их отсев [Блум, Гундлах, Кэннон 2008]. Отсюда вытекает очередная гипотеза:

H3. Розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к мелким поставщикам, обладающим меньшей рыночной властью, чем к крупным поставщикам.

Хотя с ростом объема поставок может возрасти и уровень ресурсной зависимости компании от крупных каналов реализации: работа через розничные сети все больше становится необходимостью. Но согласно гипотезе 3, мы предполагаем, что властный потенциал компании с ростом ее размера скорее увеличивается, нежели уменьшается.

Сходная логика развивается и при анализе *типов поставщиков* – производителей и дистрибьюторов. Мы исходим из того, что производители обладают большей рыночной силой, чем посредники. Они могут заинтересовать ритейлеров более низкой отпускной ценой товаров и большей регулярностью их поставок. Хотя, конечно, в данном отношении возможны и контраргументы. Например, если речь идет о мелких, территориально разрозненных производителях и крупных закупщиках, распространяющих их продукцию, ситуация может быть обратной. Тем не менее наша исходная позиция находит выражение в следующей гипотезе.

H4. Розничные сети предъявляют дополнительные договорные требования чаще к дистрибьютерам, чем к производителям, работающим по прямым поставкам.

Ещё один важный параметр связан с *происхождением товара* – торгуют ли поставщики отечественной или импортной продукцией. Поскольку в публичных обсуждениях постоянно муссируется тема нарушения интересов отечественных производителей, мы вправе предположить, что к поставщикам отечественной продукции отношение розничных сетей в целом более жесткое, а с иностранными производителями и теми, кто поставяет импортный товар, им приходится быть более умеренными в своих требованиях. Здесь видится основание для следующей гипотезы.

H5. Розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к поставщикам отечественной продукции, чем к поставщикам импортного товара.

Анализируя различия по двум *секторам торговли*, мы исходим из того, что существуют два принципиально различных типа сетей поставок – сети поставок, регулируемые производителями, и сети поставок, регулируемые покупателями [Gereffi 1994; Gereffi, Humphrey, Sturgeon 2005]. В нашем случае сектор бытовой техники и электроники относится в большей мере к первому типу, где доминирует ограниченное число мировых производителей, а продуктовый сектор – все больше тяготеет ко второму типу, где доминируют покупатели, в качестве которых выступают ритейлеры (более подробно об этом применительно к России см.: [Радаев 2007b]). В этой связи уместно предложить такую гипотезу:

Н6. Розничные сети в продуктовом секторе чаще предъявляют дополнительные договорные требования, чем розничные сети в секторе бытовой техники и электроники.

При рассмотрении частоты предъявляемых требований по *сравнительным оценкам партнёров* по обмену мы исходим из простого предположения о том, что ритейлеры, которых постоянно обвиняют в доминировании, имеют очевидные стимулы приукрашивать положение дел, занижая действительную частоту распространения тех или иных требований к поставщикам. А поставщики, соответственно, могут быть заинтересованы в том, чтобы представить себя в качестве пострадавшей стороны, указывая на распространённость или даже всеобщность накладываемых на них дополнительных обязательств. Поэтому имеет все основания для существования следующая гипотеза:

Н7. Розничные сети ниже оценивают распространённость своих требований к поставщикам, чем сами поставщики. Причем, чем больше распространены те или иные требования, тем значимее расхождения в оценках двух сторон¹².

Согласно утвердившимся представлениям поставщики чрезмерно страдают от завышенных требований розничных сетей. Если это так, то сложившаяся ситуация не может не порождать постоянных *конфликтов* (в масс-медиа она представляется как несомненно конфликтная). И тогда вполне естественным выглядит следующее предположение:

Н8. Конфликты между ритейлерами и поставщиками в значимой степени обусловлены распространённостью дополнительных требований к поставщикам со стороны ритейлеров при заключении договора поставки.

В чём, как правило, обвиняют друг друга ритейлеры и поставщики, если верить аналитической прессе? Поставщики жалуются на повышенные, экономически необоснованные требования со стороны розничных сетей, а ритейлеры – на необязательность поставщиков в отношении сроков поставки и полноты ассортимента, низкое качество поставляемой продукции (когда порою до трети её они вынуждены «заворачивать», не принимая), нарушения в оформлении документации. Зафиксируем эти представления в нашей заключительной гипотезе.

Н9. Основным источников конфликтов между партнёрами по обмену поставщики считают дополнительные требования со стороны розничных сетей, а

¹² Чем больше расхождения в оценках сторон, тем внимательнее нужно исследовать данный элемент отношений [Блум, Гундлах, Кэннон 2008].

ритейлеры – плохое исполнение поставщиками условий заключённых договоров.

Теперь разберёмся с перечнем договорных требований.

Что требуют от поставщиков российские ритейлеры

Мы решили проверить, насколько актуальны те или иные требования, на которые ссылаются при характеристике отношений ритейлеров и поставщиков. Здесь мы не стали мудрствовать и, планируя наш основной опрос, взяли список ФАС России и отобрали из него 24 главных требования, которые при этом выглядят операционально (например, такая позиция из списка как «одностороннее невыполнение обязательств розничной сетью» выглядит слишком абстрактно). Ответы по каждому требованию в анкете выбирались из трёх значений: «Никогда», «Иногда» или «Часто». При этом мы сгруппировали требования в четыре кластера в зависимости от характера этих требований, а именно:

1. Ценовые обязательства поставщика, связанные с гарантированием доходов розничной сети, в том числе:

- гарантии по поставке товара на наилучших условиях,
- снижение цены, позволяющее при стандартной торговой наценке не превысить минимальную розничную цену товара в регионе,
- отказ от повышения цены до определенной даты,
- отсрочка платежей за реализованный товар свыше 40 дней,
- гарантирование торговой сети размера маржинального дохода,
- обязательство не применять в своей деятельности (при перекредитовании) договоров факторинга.

2. Бонусные обязательства поставщика, связанные с платой за присутствие и объем продаж, в том числе:

- оплата услуг по обеспечению входа в сеть магазинов («входной бонус»),
- оплата дополнительных торговых мест,
- оплата услуг торговой сети по обеспечению присутствия нового товара в ее магазинах,
- плата за согласование, изменение и расширение торгового ассортимента,
- оплата услуг торговой сети по переводу каждой позиции товара из одного формата магазина в другой по каждому магазину,
- плата за приращение объема продаж («ретро-бонусы»).

3. Предоставление поставщиками за свой счет дополнительных услуг для розничной сети и обязательства по качеству работы поставщиков, в том числе:

- бесплатная поставка упаковок или образцов нового товара,
- предоставление данных ежемесячного мониторинга цен на товар в регионе,
- предоставление поквартальных планов промоакций и фиксация их стоимости,
- дополнительные скидки на товар во время промоакций,
- штрафы за несвоевременную поставку товара, ошибки в документации, нарушение условий транспортировки,
- штрафы за отступление от жестких требований по срокам годности товара.

4. Оплата поставщиком дополнительных услуг розничной сети, связанная с перекладыванием издержек, в том числе:

- оплата услуг торговой сети по размещению рекламы товара в средствах массовой информации,
- оплата рекламных изображений своего товара в рекламном издании торговой сети,
- оплата услуг торговой сети по информированию об открытии каждого нового магазина,
- оплата услуг мерчендайзеров в магазинах торговой сети,
- оплата услуг торговой сети по замене товара, имеющего низкий уровень продаж,
- компенсация потерь торговой сети, связанных с воровством в ее торговых объектах.

Характерно, что две группы требований (ценовые и бонусные обязательства) связаны с условиями входа поставщика в сеть и условиями его присутствия в этой сети, а две оставшиеся группы связаны с оплатой поставщиком дополнительных услуг (своих и оказываемых сетью). В свою очередь, две группы требований зависят от усилий розничной сети (бонусные обязательства и оплата услуг сети), а еще две группы требований (ценовые обязательства и оплата услуг поставщика) от них не зависят (см. табл. 1)

Таблица 1

Группировка требований, предъявляемых к поставщикам

	Не зависящие от усилий сети	Зависящие от усилий сети
Условия входа и присутствия в сети	Ценовые обязательства	Бонусные обязательства
Оплата поставщиком дополнительных услуг	Услуги поставщика	Услуги сети

Данная группировка позволила нам рассчитать четыре индекса, каждый из которых измеряет частоту предъявления той или иной группы требований путём суммирования частот предъявления отдельных требований. Поскольку значение переменных по каждому требованию варьируются от 0 до 2 («Никогда», «Иногда», «Часто»), а в каждой группе у нас оказалось по шесть требований, то указанные индексы могут принимать значения от 0 до 12. Кроме того, в нашем распоряжении есть интегральный индекс, измеряемый как сумма всех требований (его максимальная величина, соответственно, равняется 48).

Осталось добавить, что распространённость всех отдельных требований и все указанные индексы применительно к поставщикам рассчитываются нами отдельно для требований, предъявляемых им крупными и мелкими розничными сетями, а в отношении ритейлеров – отдельно для требований, предъявляемых ими крупным и мелким поставщикам (вопросы в анкетах задавались отдельно по каждому типу фирм).

Перейдём к анализу полученных результатов.

Какие требования розничных сетей наиболее распространены

Как часто предъявляются те или иные требования? Сначала мы посмотрим на ситуацию глазами поставщиков как объекта этих требований, а к оценкам ритейлеров перейдём на следующем этапе. Мы будем считать требование частым, или широко распространённым, если его средняя оценка, варьирующаяся от 0 до 2, превышает единицу. Если же средняя оценка не дотягивает до 0,5, мы будем считать его редким, или слабо распространённым.

Данные показывают, что *по своей частоте разные требования и группы требований весьма неоднородны. Наиболее распространены на рынке ценовые обязательства* поставщика, связанные с гарантированием доходов розничной сети. Здесь четыре требования из шести следует отнести к широко распространённым. В их числе:

- гарантии по поставке товара на наилучших условиях;
- снижение цены, позволяющее при стандартной торговой наценке не превысить минимальную розничную цену товара в регионе;
- отказ от повышения цены до определенной даты;
- отсрочка платежей за реализованный товар свыше 40 дней.

К ним вплотную примыкает еще одно важное ценовое требование – гарантирование торговой сети размера маржинального дохода. И лишь одно из ценовых требований оказывается в этой группе слабо распространённым, фактически незаметным – обязательство не применять в своей деятельности (при перекредитовании) договоров факторинга.

Правда, приведённые данные касаются лишь оценки требований со стороны крупных розничных сетей. У малых сетей к широко распространённым можно отнести лишь одно ключевое требование – гарантировать поставки товара на наилучших условиях.

На втором месте по степени распространённости располагаются **бонусные обязательства** поставщика, связанные с платой за вход на рынок, присутствие товара на полках и объём продаж. В данном случае к широко распространённым по указанному выше критерию мы можем отнести две позиции, а именно:

- оплата услуг по обеспечению входа в сеть магазинов («входной бонус»);
- оплата дополнительных торговых мест.

При этом ещё три требования близки к пороговому уровню широкой распространённости, они включают:

- оплату услуг торговой сети по обеспечению присутствия нового товара в ее магазинах;
- плату за согласование, изменение и расширение торгового ассортимента;
- плату за приращение объема продаж (ретро бонусы).

Так что почти все бонусные требования весьма распространены. И лишь одно из них предъявляется относительно редко: это оплата услуг торговой сети по переводу каждой позиции товара из одного формата магазина в другой по каждому магазину. Добавим, что речь вновь идет о требованиях крупных сетей, частота требований со стороны мелких сетей оценивается поставщиками более умеренно.

По уровню распространённости к группе бонусных обязательств близка группа требований, связанных с предоставлением поставщиками за свой счет **дополнительных услуг** для розничной сети и обязательствами по качеству работы поставщиков под угрозой **штрафных санкций**. Здесь лишь одно требование мы вправе отнести к широко распространённым – это требование дополнительных скидок на товар во время промоакций. Но еще два требования близки к тому, чтобы считать их широко распространёнными. К ним относятся:

- бесплатная поставка упаковок или образцов нового товара;
- штрафы за несвоевременную поставку товара, ошибки в документации, нарушение условий транспортировки.

Первое требование характеризует дополнительные услуги поставщика, второе – применяемые к нему штрафные санкции. Заметим, что ни одна из позиций данной группы не относится к числу редких, или слабо распространённых. Применительно к мелким сетям в числе редко предъявляемых требований оказываются: предоставление данных

ежемесячного мониторинга цен на товар в регионе и, как ни странно, наложение штрафов за отступление от жестких требований по срокам годности товара.

Наконец, по распространённости всем прочим уступает группа требований, связанная с оплатой поставщиком *дополнительных услуг розничной сетью*. Здесь мы не встречаем ни одного широко распространённого требования, хотя два требования близки к этому статусу и оба связаны с издержками на рекламу:

- оплата услуг торговой сети по размещению рекламы товара в средствах массовой информации;
- оплата рекламных изображений своего товара в рекламном издании торговой сети.

А вот слабо распространённых требований, даже если речь идёт о крупных сетях, здесь добрая половина, а именно:

- оплата услуг торговой сети по информированию об открытии каждого нового магазина;
- оплата услуг торговой сети по замене товара, имеющего низкий уровень продаж;
- компенсация потерь торговой сети, связанных с воровством в ее торговых объектах.

В политике мелких сетей частота распространения данных требований, похоже, стремится к нулю.

Какие общие выводы можно сделать на основе результатов проведённого исследования? Действительно, в соответствии с нашей *гипотезой 1, в наибольшей степени распространены ценовые и бонусные обязательства поставщиков перед розничными сетями*. Особенно часто выдвигаются ценовые требования. А на последней позиции находятся требования, связанные с оплатой поставщиком дополнительных услуг, предоставляемых розничной сетью (см. рис. 2). Это означает, что к общему суждению, сформулированному в первой части *гипотезы 1*, мы должны подходить осторожно: оценки распространённости договорных требований, предъявляемых поставщикам со стороны розничных сетей, сильно различаются. Не менее одной четверти требований из нашего списка следует отнести к слабо распространённым и в силу этого не слишком значимым. Иными словами, позиции из предложенного списка требований, предъявляемых поставщикам, далеко не равнозначны.

На основании полученных данных у нас нет оснований отвергать *гипотезу 2*, заключающуюся в том, что *крупные розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования по сравнению с мелкими сетями*. Они действительно делают это чаще во множестве интересующих нас случаев. Тем самым

выглядит правдоподобным предположение, что действие властного механизма, порождаемого ресурсной зависимостью (а крупные сети обладают большей рыночной властью) оказывается сильнее механизмов миметического изоморфизма (заимствования), связанного с распространением правил поведения от крупных к мелким сетям.

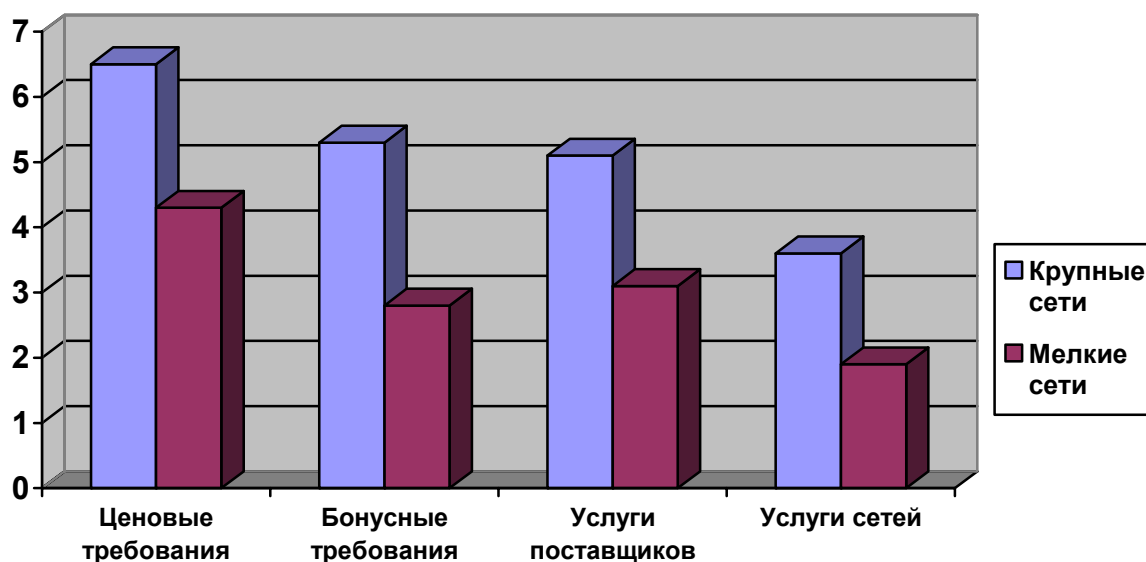


Рис. 2. Индексы частоты требований, предъявляемых поставщикам крупными и мелкими розничными сетями (по оценкам поставщиков)

Теперь проанализируем, от каких *основных факторов* зависят оценки поставщиков в отношении частоты предъявляемых им требований. К числу таких факторов мы относим:

- размер компаний-поставщиков (крупные или мелкие и средние),
- тип поставщика (производитель или посредник),
- происхождение товара (отечественный или импортный),
- сектор торговли (продуктовый или бытовая техника и электроника).

Начнём с *ценовых требований*. Их распространённость не зависит от *размера компаний-поставщиков* – данные требования предъявляются равно и крупным, и мелким компаниям. Причем, исходят они как от крупных, так и от мелких сетей.

Не наблюдается особых различий в частоте ценовых обязательств и в отношении *типов поставщиков*. Единственное исключение касается большей частоты требований крупных сетей по поводу гарантирования размера маржинального дохода – производителям оно предъявляется чаще, чем посредникам ($p < .05$).

Сходная ситуация и в отношении *происхождения товара*. Значимое различие здесь фактически одно: крупные сети чаще требуют от поставщиков отечественной продукции отказа от повышения цены до определённой даты.

А вот различия *секторов торговли* оказываются более значимыми. Ценовые требования в продуктовом секторе более распространены, чем в секторе бытовой техники и электроники. В политике крупных сетей это касается общего индекса ценовых требований, требований к уровню цены и отказу от ее повышения до определённой даты (последнее требование характерно и для поведения мелких продуктовых сетей).

В части *бонусных требований* становится важным *размер компании-поставщика*, но связь здесь несколько неожиданная. Такие требования чаще предъявляются не к мелким, как первоначально предполагалось, а к крупным поставщикам. Это относится и к входному бонусу, и к вводу новых товарных позиций, и к оплате дополнительных торговых мест, и, наконец, к общему индексу распространения бонусных обязательств ($p < .05$). Применительно к мелким сетям эта зависимость значима только в отношении оплаты дополнительных торговых мест.

По отношению к *типу поставщиков* бонусные требования фактически не дифференцированы – с производителей и посредников здесь спрашивают в равной мере. Единственным исключением можно считать более частое предъявление крупными розничными сетями требования производителям оплачивать присутствие нового товара в магазине ($p < .01$).

Более дифференцировано отношение к поставщикам с точки зрения *происхождения товара*. К тем, кто поставяет отечественную продукцию, требования более высокие. Это касается и «входных бонусов», и обеспечения присутствия нового товара в магазинах, и платы за изменение ассортимента, и, наконец, общего индекса распространённости бонусных требований ($p < .05$). То же характерно и для мелких сетей – в части платежей за введение нового товара и изменение ассортимента.

Между *секторами торговли* вновь наблюдаются наиболее серьезные различия. Фактически все бонусные требования в продуктовом секторе предъявляются чаще, чем в секторе бытовой техники и электроники (различия на высоком уровне значимости, $p < .01$). Причем эти различия в равной степени относятся и к крупным, и к мелким розничным сетям.

Что касается требования предоставлять *дополнительные услуги поставщиками*, то здесь при анализе *размеров компаний*, опять-таки несколько неожиданно, выясняется, что от крупных компаний, если верить оценкам их представителей, их требуют не реже, а, наоборот, чаще (причем, подобная практика характерна и для крупных, и для мелких

сетей). Это относится ко всем упомянутым требованиям и к соответствующему общему индексу ($p < .01$), но не распространяется на наложение штрафных санкций – их применение от размеров поставщика не зависит.

В отношении *типа поставщиков* различий и в данном случае практически нет. С поставщиков отечественного товара крупными сетями чаще взимаются штрафы за нарушение сроков его годности (видимо это проблема является актуальной). Но на этом значимые различия, касающиеся *происхождения товара*, заканчиваются.

Зато куда более явно проявляются различия между *секторами торговли*. Продуктовая розница вновь оказывается более требовательной к поставщикам, чем к компаниям, торгующим бытовой техникой и электроникой. Это касается предоставления поквартальных планов промоакций и скидок во время их проведения, а также применения штрафов – за нарушение сроков годности и несвоевременность поставок ($p < .01$). Указанные зависимости проявляются и в практике мелких сетей.

Наконец, *оплата дополнительных услуг, предоставляемых розничной сетью*, практически не зависит от *размера, типа поставщиков и происхождения товара*. Речь идет лишь об отдельных исключениях в практике работы крупных сетей: о более частых требованиях оплаты их услуг по размещению рекламы товара в средствах массовой информации, предъявляемых крупным поставщикам (по сравнению с мелкими) ($p < .01$), и о более частых требованиях к производителям (по сравнению с дистрибьюторами) оплачивать рекламные изображения своего товара в рекламном издании торговой сети ($p < .05$). А когда речь идёт о мелких сетях, значимые различия отсутствуют вовсе.

Более заметные различия снова обнаруживаются лишь при сравнении *секторов торговли*, да и то они касаются лишь требований крупных продуктовых сетей, намного чаще предъявляемых поставщикам и состоящих в: оплате собственных услуг по замене товара, имеющего низкий уровень продаж; компенсации потерь, понесённых в связи с воровством в торговых объектах; оплаты услуг мерчендайзеров в своих магазинах. В мелких сетях различия между секторами исчезают.

Какие выводы можно сделать в отношении сформулированных ранее гипотез? В *гипотезе 3* мы предполагали, что мелкие и средние поставщики, скорее всего, имеют меньше возможностей достичь желаемого в переговорах с закупщиками розничной сети, и посему к ним чаще предъявляются дополнительные договорные требования. Однако, полученные результаты демонстрируют либо отсутствие подобной связи, как в случае с ценовыми требованиями и оплатой дополнительных услуг сети, либо даже обратную зависимость – *от крупных поставщиков требуют дополнительных обязательств чаще*. В последнем случае это касается основной части бонусных требований и

дополнительных услуг поставщиков (предоставляемых, разумеется, за их собственный счёт). Видимо, играет роль возрастающий с ростом объема поставок уровень ресурсной зависимости компаний от розничных сетей, и последние становятся более требовательными.

Формулируя *гипотезу 4*, мы исходили из того, что производители, работающие по прямым поставкам, обладают большей рыночной силой и привлекательностью, чем посредники. Поэтому первым розничные сети могут предъявлять дополнительные договорные требования относительно реже. Но это предположение не оправдалось: значимых различий между двумя типами поставщиков почти нет.

Зато найдено множество подтверждений в пользу *гипотезы 5*, предусматривающей, что ***розничные сети в продуктовом секторе чаще предъявляют дополнительные договорные требования, чем розничные сети в секторе бытовой техники и электроники***. Причем это касается всех без исключения типов требований, а различия, как правило, демонстрируют высокий уровень значимости. Это подтверждает общее предположение о том, что продуктовый сектор в большей мере относится к типу цепей поставок, регулируемых покупателями, а сектор бытовой техники и электроники – к типу цепей поставок, регулируемых производителями [Gereffi 1994; Радаев 2007].

Осталось сказать несколько слов о ***региональном разрезе***. Мы не можем делать здесь совершенно убедительные выводы, ибо выборки по отдельным регионам не велики. Тем не менее можно утверждать, что просматривается следующая тенденция. Если взять требования крупных сетей, то обследованные нами города делятся на две различные группы. К первой относятся Москва, Санкт-Петербург и Тюмень – здесь требования розничных сетей заметно более распространены. Во вторую группу попадают Екатеринбург и Новосибирск, где требования розничных сетей представляются заметно менее распространёнными.

Что показывает сравнение оценок ритейлеров и поставщиков

Теперь вовлечём в анализ вторую сторону обмена, чтобы подтвердить или опровергнуть оценки, сделанные поставщиками. Формулируя *гипотезу 7*, мы исходили из предположения о том, что ритейлеры имеют очевидные стимулы занижать действительную частоту распространения своих требований к поставщикам, а последние могут завышать распространённость этих требований (чтобы лишний раз пожаловаться). И, следовательно, в оценках и тех, и других должны проявляться значимые различия. Причем, чем больше распространены те или иные требования, тем болезненнее по этой

логике они должны восприниматься поставщиками, и тем значимее расхождения в оценках этих требований контрагентами рыночного обмена.

Напомним, что сравнение проводилось по четырём группам компаний: крупные розничные сети, мелкие и средние розничные сети, крупные поставщики, мелкие и средние поставщики. Сначала мы сравнили, как крупные сети оценивают частоту требований, предъявляемых ими крупным поставщикам, с тем, как крупные поставщики оценивают частоту предъявления к ним требований крупными розничными сетями. Затем подобная процедура была проделана с остальными тремя парами контрагентов: крупные сети – мелкие и средние поставщики; мелкие и средние сети – крупные поставщики; наконец, мелкие и средние сети – мелкие и средние поставщики. И везде мы смотрели, есть ли различия, и насколько они значимы, используя T-Test для сравнения средних величин.

Поскольку по многим другим показателям при использовании нашей базы данных мы уже получали значимые расхождения в оценках ритейлерами и поставщиками [Радаев 2009], то в данном случае возникновение таких расхождений казалось чуть ли не самоочевидным. Тем неожиданнее оказались полученные нами результаты. Выяснилось, что вопреки нашим ожиданиям, значимых различий между оценками довольно мало. И в целом *распространённость основной части требований оценивается ритейлерами и поставщиками примерно на сходном уровне*: предпринятая в нашем обследовании «очная ставка» контрагентов в цепи поставок в данном отношении прошла удивительно мирно. Нельзя не отметить и позитивный момент данного неожиданного открытия: оценки, полученные с двух сторон, фактически подтверждают друг друга, что свидетельствует в пользу объективности полученной картины¹³.

Ещё более удивительным кажется то, что нередко розничные сети оценивают частоту распространения тех или иных требований, предъявляемых поставщикам, не ниже, а выше, чем сами поставщики. Особенно это касается мелких и средних розничных сетей. Возможно, представители этих сетей несколько переоценивают уровень своих требований по сравнению с тем, что они реально могут себе позволить в деле субординации поставщиков.

Теперь рассмотрим полученные результаты чуть более подробно. Если взять *ценовые требования* крупных сетей, то значимых различий в их оценках ритейлерами и

¹³ Мы вынуждены признать, что поскольку нашей выборкой были охвачены представители поставщиков, уже работающие с сетевыми компаниями, за чертой исследования остались те, для кого этот канал продаж оказался недоступным. С учётом их мнений, ситуация могла бы быть более драматичной. Но важно именно то, что мы анализируем требования, реализуемые в фактических договорных отношениях между ритейлерами и поставщиками.

поставщиками почти нет (они фактически равны): обе стороны относительно высоко оценивают частоту их предъявления. Лишь в отношениях крупных сетей с мелкими поставщиками возникает один примечательный момент применительно к самому распространённому требованию: *гарантиям поставок товара на наилучших условиях*. Здесь оценки поставщиков значимо выше, чем оценки ритейлеров ($p < .01$). Видимо, этот пункт воспринимается наиболее болезненно. Что же касается мелких и средних сетей, то они оценивают частоту предъявления своих требований и к крупным, и к мелким поставщикам даже выше, чем сами поставщики – это касается общего индекса распространённости ценовых требований, поставки товара на наилучших условиях и гарантирования сети размера получаемого маржинального дохода. Возможно, это происходит в силу того, что они распространяют на себя правила, применяемые крупными сетями, т.е. оценивают не столько свой опыт, сколько опыт, который они стараются перенять.

Иная ситуация выявляется при анализе *бонусных требований*. Частота их предъявления оценивается в среднем не столь высоко как частота навязывания ценовых обязательств. Но именно здесь оценки поставщиков зачастую оказываются выше. Появляются значимые различия, касающиеся оплаты услуг по входу в сеть («входной бонус») и оплаты присутствия нового товара в магазинах сети, а также значений общего индекса распространённости бонусных требований. По сути речь идет об основных требованиях, связанных с попаданием в сеть и продвижением новых товаров (прочие бонусные требования можно считать более частными характеристиками контрактных взаимодействий). Правда, следует сразу же оговориться, что указанные значимые различия касаются лишь политики крупных сетей. В отношении мелких сетей оценки поставщиков также кажутся более высокими, но всякие значимые различия здесь уже исчезают. Тем не менее *именно в предъявлении бонусных требований мы обнаруживаем потенциальное напряжение, проявляющееся в расхождении оценок*. Возможно, перед нами косвенное свидетельство того, что в отличие от других типов требований, бонусные обязательства считаются поставщиками «не справедливыми».

В группе требований, касающихся *оплаты дополнительных услуг розничной сети*, оценки сторон рыночного обмена вновь становятся солидарными. А если и появляются значимые различия, то они связаны с переоценкой частоты предъявления соответствующих требований розничными сетями. Это относится к оплате услуг по замене товара с низким уровнем продаж и компенсации потерь от воровства в торговых залах. Но скорее это вызвано тем, что поставщики не считают данные требования сколько-либо распространёнными и значимыми.

Аналогично выглядят и оценки сторонами **дополнительных услуг, предоставляемых поставщиками, и штрафных санкций** в их отношении. Немногочисленные значимые различия и здесь в пользу розничных сетей. Например, они выше оценивают частоту применения штрафных санкций за нарушение сроков годности товара, а из разряда услуг – требование предоставлять данные ежемесячного мониторинга цен на товар, поставляемый в данном регионе.

В любом случае, **сколь-либо обширных зон конфликта через сопоставление оценок ритейлеров и поставщиков нам выявить не удалось**. Это не означает, как мы увидим далее, что конфликтов здесь нет, просто оценки (за исключением бонусных обязательств) оказались в целом солидарными. Таким образом, *гипотеза 7* в целом не нашла явного подтверждения, и мы вынуждены ее отвергнуть.

Где искать источник конфликтов

По нашим данным, отношения между сторонами действительно чреваты возникновением конфликтов. Отвечая на вопрос о том, возникали ли у Вашей компании за последние два-три года конфликты с партнерами по обмену по поводу того, что они завышали требования или не выполняли своих обязательств, подтвердили наличие таких конфликтов более половины ритейлеров (54%) и почти две трети поставщиков (64%) (различие на уровне значимости $p < .05$) (см. табл. 2)¹⁴. В этом отношении при сравнении оценок, данных партнёрами по обмену, поставщики и впрямь выглядят страдающей стороной, что при сравнительном анализе частоты их дополнительных обязательств (кроме бонусных обязательств) не проявлялось.

Но связаны ли возникающие конфликты с договорными требованиями, предъявляемыми розничными сетями поставщикам? Да, несомненно связаны, хотя для *поставщиков* они ассоциируются лишь с требованиями со стороны крупных сетей. **Все**

¹⁴ По материалам интервью мы обнаружили, что у менеджеров сложилось особое понимание того, что следует считать «конфликтом». Значительную часть коллизий, постоянно возникающих при заключении и исполнении договоров поставки, они относят к привычным рабочим процедурам. «Настоящий» же конфликт предполагает не просто столкновение интересов, но возникновение проблем, которые не удается урегулировать, и которые приводят к приостановке или прекращению рыночного обмена.

Вот как говорят об этих конфликтах участники рынка. «*Бывают перерывы в сотрудничестве, бывают очень большие перерывы в сотрудничестве, бывает, когда сотрудничество так и не начинается... Это как бы шоки рынка*» (менеджер по работе с сетевыми клиентами, крупный производитель, Москва). «*Конфликт – это неделовое решение вопроса, то, что выливается в претензию, в различные иски или в разборки за углом*» (менеджер по работе с сетями, дистрибьютор, Москва).

четыре индекса распространённости разных требований, предъявляемых крупными розничными сетями, значимо коррелируют с наличием конфликтов с ритейлерами, что соответствует гипотезе б. При этом на уровне отдельных требований значимые связи прослеживаются в половине случаев (в одиннадцати из двадцати четырёх), включая, что закономерно, наиболее часто предъявляемые требования, которые, видимо, и способны становиться источником конфликтов (здесь мы обнаруживаем «входные бонусы», «ретро-бонусы» и прочие наиболее болезненные пункты). Но интересно, что в отношениях поставщиков с малыми розничными сетями никаких значимых связей между требованиями последних и возникновением конфликтов уже не наблюдается ни на уровне общих индексов, ни на уровне отдельных требований. Это подтверждает ранее сделанный вывод о *большей умеренности требований малых розничных сетей* (что, впрочем, соответствует сложившимся представлениям).

У *ритейлеров* ситуация в целом сходная. Все индексы распространённости требований, предъявляемым поставщикам (кроме оплаты дополнительных услуг сетей), демонстрируют значимую связь с наличием конфликтов, а на уровне отдельных позиций это относится к девяти требованиям из двадцати четырёх (хотя состав этих требований несколько иной, но дело касается скорее нюансов, нежели коренных различий). Однако есть здесь и своя особенность: связь с возникновением конфликтов прослеживается у представителей розничных сетей с требованиями в отношении не только крупных, но и малых поставщиков (это относится к шести требованиям и индексу дополнительных услуг поставщиков). Косвенно это свидетельствует о том, что *требования розничных сетей равно болезненны для крупных и мелких поставщиков*.

Итак, мы вправе заключить, что *уровень конфликтности отношений в ритейле довольно высок, и повышенные требования розничных сетей вносят в него заметный вклад*. Но правомерно предположить, что эти требования – не единственный источник порождаемых конфликтов. Какие еще факторы и обстоятельства способны повлиять на их возникновение, кроме условий заключения договоров? Очевидно, условия их исполнения. Здесь мы спрашивали наших респондентов о таких явлениях как одностороннее прекращение договорных отношений, требования откатов со стороны менеджеров. Но, видимо, главным среди прочих факторов выступает *нарушение условий договора поставки*. Со стороны поставщиков речь идет о нарушении сроков поставки, а со стороны ритейлеров – о нарушении сроков оплаты полученного товара. Судя по предварительным свидетельствам, здесь должно таиться немало проблем.

Стереотипные представления в этой области, по нашему мнению, выглядят так. Розничные сети ведут себя в отношении поставщиков весьма бесцеремонно и часто в

одностороннем порядке расторгают договорные отношения, если их что-то не устраивает. При этом от них поступают жалобы на хроническую необязательность поставщиков, которые постоянно нарушают сроки поставок. В свою очередь, менеджеры розничных сетей обвиняются в постоянных требованиях откатов как условия заключения договора поставки [Ткаченко, Горбачёв 2007]. Но если договор заключен, считается, что розничные сети относительно регулярно оплачивают поставленную продукцию (что отмечается в качестве их преимущества перед несетевой розницей).

Нам приходится констатировать, что полученные результаты, конечно, не во всём, но во многом расходятся со стереотипными представлениями. Во-первых, *обвиняют друга друга в одностороннем разрыве договоров поставки одинаково и ритейлеры, и поставщики* (по 46%), и единственное различие в этом отношении состоит в том, что часто разрывают договора 4% ритейлеров и менее полпроцента поставщиков. Но все же, претензии сторон в данном случае симметричны.

Во-вторых, *использование откатов менеджерами розничных сетей по закупкам для улучшения условий договора, по оценкам поставщиков, отнюдь не выглядит столь всеобщим*. На эту практику указал лишь каждый третий поставщик (33%), а на то, что откаты требуются часто, указали лишь 9% (а это, согласитесь, намного меньше того, что можно было ожидать, если верить распространённым категоричным суждениям). Поставщиков же в предложении откатов ритейлеры обвиняют и того реже – 15% респондентов (часто – 2%). Так что откаты, конечно, практикуются, но дело всё-таки не в них.

В-третьих, действительно, *нарушение сроков поставки товара поставщиками является большим вопросом* – на это жалуются три четверти ритейлеров (75%, в том числе на частые нарушения – 14%). Но любопытно то, что поставщики обвиняют ритейлеров в нарушении сроков оплаты поставленного товара отнюдь не реже, а даже несколько чаще (различие на уровне значимости $p < .01$). На это указывают 80%, а на частое нарушение обязательств по расчётам – 30% их представителей (см. табл. 2). По этим данным, *розничные сети выглядят отнюдь не более обязательными, чем их поставщики*. Более того, они часто не исполняют полностью договорных обязательств и не платят вовремя своим поставщикам. Причем, подчеркнём, данная ситуация не является результатом финансового кризиса, она сложилась до него¹⁵.

Сходная ситуация проявляется и в ответе на вопрос, какова примерная доля розничных компаний, сотрудничающих с Вашей компанией, не нарушая обязательства.

¹⁵ В высказываниях отдельных респондентов речь шла, например, о таких сетях как «Самохвал», «Патэрсон», «Мосмарт».

Здесь представители ритейла в среднем указали на две трети поставщиков (66%), а у поставщиков эта цифра оказалась меньше – 58% (различие значимо на уровне .05). Если верить полученным ответам, среди поставщиков договорную дисциплину нарушает каждый третий, а среди ритейлеров – более 40% (см. табл. 2).

Таблица 2

Наличие конфликтов между ритейлерами и поставщиками и частота нарушения ими договорных обязательств (%)

	Оценки ритейлеров	Оценки поставщиков
Были конфликты с партнёрами за последние два-три года	54	64
Партнёры в одностороннем порядке разрывали контракты	46	46
в том числе часто	0,4	4
Партнёры нарушали сроки оплаты (ритейлеры) или поставки (поставщики)	75	80
в том числе часто	14	30
Доля партнёров, работающих без нарушения обязательств (в среднем)	66	58

Все это говорит о том, что источником конфликтов в договорных отношениях выступают обе стороны, но розничные сети, обладая более весомым властным ресурсом в рыночном обмене, позволяют себе больше «вольностей» в части соблюдения или несоблюдения договорных обязательств, что результируется в более высоком уровне конфликтности отношений в восприятии поставщиков.

Что порождает конфликты (модели бинарной логистической регрессии)

Чтобы оценить, насколько на возникновение конфликтов влияют условия заключения и исполнения договоров поставки, мы построили модель бинарной логистической регрессии, где в качестве зависимой дихотомической переменной выступает наличие или отсутствие конфликтов за последние два-три года.

В качестве возможных независимых переменных в части условий заключения договоров поставки рассматривались показатели распространённости дополнительных требований, предъявляемых поставщикам розничными сетями, а в части исполнения договоров поставки – показатели частоты нарушения обеими сторонами договорной дисциплины. Независимые переменные отбирались таким образом, чтобы преодолеть проблему мультиколлинеарности, порождаемую значимыми связями между этими переменными. В итоге нам удалось отобрать переменные, которые не обнаруживают

значимых линейных связей между собой и в то же время на определённом уровне значимости связаны с зависимой переменной.

В результате мы получили уравнение:

$$P(Y = 1 | X^1, \dots, X^p) = \frac{e^Z}{1 + e^Z}, \quad Z = B_0 + B_1 X^1 + B_2 X^2.$$

где:

Y – наличие или отсутствие конфликтов (1 означает, что конфликты были; 0 – их не было);

X_1 – индекс ценовых требований в первой модели и индекс бонусных требований во второй модели (оба индекса варьируются от 0 до 12);

X_2 – частота невыполнения условий договора поставки (сроков поставки поставщиками или сроков оплаты ритейлерами), варьирующая от 0 до 2 («Никогда», «Иногда», «Часто»);

B_1, B_2 – регрессионные коэффициенты; B_0 – константа.

Преобразовав порядковую переменную частоты невыполнения условий договора поставки в фиктивные переменные, мы рассчитали параметры двух моделей бинарной логистической регрессии, первая из которых включает в качестве независимой переменной индекс ценовых требований, вторая – индекс бонусных требований. Каждая модель рассчитана отдельно для ритейлеров (181 наблюдение) и для поставщиков (190 наблюдений). Значение коэффициентов см. в табл. 3.

Модель 1Р (оценки ритейлеров, включен индекс ценовых требований). Качество предсказания модели достаточно высоко – правильно предсказаны 68,4% случаев (наличие конфликтов – 79,5% случаев). Все регрессионные коэффициенты значимы на уровне 1% ($p < .01$). Тем не менее влияние несоблюдения договорной дисциплины на возникновение конфликтов значительно более велико. Если повышение ценовых требований при заключении договоров поставки способно повысить вероятность возникновения конфликтов чуть более чем на 20%, то нарушение сроков поставки товара в процессе исполнения договора повышает эту вероятность в шесть раз. Если же нарушения оказываются частыми, то вероятность увеличивается более чем в 26 раз.

Модель 1П (оценки поставщиков, включен индекс ценовых требований). Для группы поставщиков параметры первой модели выглядят сходным образом. Качество предсказания модели еще более повышается – правильно предсказаны 72,8% случаев (наличие конфликтов – 91,5% случаев). Несоблюдение сроков оплаты за поставленный

товар повышает вероятность возникновения конфликтов в три раза, если оно происходит иногда, и почти в семнадцать раз, если нарушения происходят часто (коэффициенты значимы при $p < .01$). А рост распространённости ценовых обязательств повышает эту вероятность в пределах 10%, к тому же связь оказывается не значимой.

Модель 2Р (оценки ритейлеров, включен индекс бонусных требований). При замене индекса ценовых обязательств на индекс бонусных обязательств ситуация, по оценкам ритейлеров, остается практически идентичной. Модель позволяет правильно предсказывать 66,7% случаев (наличие конфликтов – 69,7% случаев). Все регрессионные коэффициенты вновь значимы на уровне 1% ($p < .01$). Как и в модели 1Р, выдвижение бонусных требований при заключении договоров поставки повышает вероятность возникновения конфликтов на 20%, а нарушение сроков поставки товара повышает эту вероятность почти в шесть раз, если происходит иногда, и более чем в двадцать один раз, если нарушения оказываются частыми.

Модель 2П (оценки поставщиков, включен индекс бонусных требований). Применительно к поставщикам замена ценовых обязательств на бонусные в составе независимых переменных тоже никак не меняет общей картины. Качество предсказания модели по-прежнему весьма высоко – правильно предсказаны 73,4% случаев (наличие конфликтов – 91,7% случаев). Регрессионные коэффициенты переменных, связанных с несоблюдением сроков оплаты, значимы при $p < .01$, а при оценке влияния бонусных обязательств значимость связи оказывается под вопросом. Вероятность же возникновения конфликтов при нарушении сроков оплаты за поставленный товар возрастает в три раза, если случается иногда, и более чем в семнадцать раз, если происходит часто.

Коэффициенты бинарной логистической регрессии наличия конфликтов между ритейлерами и поставщиками (продуктовый сектор)

Независимые переменные	Ритейлеры (N = 181)					Поставщики (N = 190)				
	<i>Модель 1Р</i>					<i>Модель 1П</i>				
	Coef.	Std. Err.	Wald	Sig	Exp(B)	Coef.	Std. Err.	Wald	Sig	Exp(B)
Ценовые требования ритейлеров	.196	.071	7.662	.006	1.217	.091	.065	1.969	.161	1.095
Невыполнение партнёрами условий договора поставки*			22.119	.000				20.623	.000	
Иногда	1.843	.485	14.413	.000	6.314	1.198	.477	6.305	.012	3.314
Часто	3.268	.760	18.725	.000	26.779	2.822	.622	20.616	.000	16.817
Константа	-2.668	.661	16.298	.000	.069	-1.163	.643	3.268	.071	.312
	<i>Модель 2Р</i>					<i>Модель 2П</i>				
Бонусные требования ритейлеров	.183	.056	10.746	.001	1.201	.079	.045	3.088	.079	1.082
Невыполнение партнёрами условий договора поставки*			21.127	.000				21.233	.000	
Иногда	1.769	.485	13.292	.000	5.868	1.165	.471	6.119	.013	3.207
Часто	3.058	.703	18.947	.000	21.282	2.867	.623	3.088	.000	17.578
Константа	-	.505	18.101	.000	.117	2.149	-.971	.502	3.740	.053

* Невыполнение сроков поставки поставщиками или сроков оплаты ритейлерами.

Какие общие выводы могут быть сделаны на основе данного анализа? Выдвижение ритейлерами дополнительных контрактных требований способствует возникновению конфликтов между сторонами рыночного обмена, но влияние этого фактора относительно невелико, а применительно к поставщикам связь оказывается не значимой. Это противоречит стереотипным предложениям, сформулированным в нашей *гипотезе 9*, которая подтверждается в лучшем случае частично. Оказывается, что несоблюдение договорных обязательств оказывается куда более влиятельным и значимым фактором, во много раз повышающим вероятность возникновения конфликтов. Причем, это касается как нарушения сроков поставки товара поставщиками, так и сроков его оплаты ритейлерами – оценки двух групп вновь удивительно близки. В соответствии с нашим изначальным предположением это означает, что *условия исполнения договоров поставки в целом играют более принципиальную роль, нежели условия заключения этих договоров*.

Делая подобный вывод, мы ни в коей мере не отрицаем существенность проблемы, связанной с асимметрией властных отношений и давлением розничных сетей на поставщиков. Мы лишь указываем на то, что считать ее причиной всех нынешних бед вряд ли правомерно. Ведь нередко случающиеся срывы поставок повышенными требованиями розничных сетей не объясняются¹⁶. Это важно учитывать также и для расстановки правильных акцентов при выработке мер экономической политики.

Как объясняются дополнительные требования ритейлеров

Любой достигнутый баланс интересов нуждается в объяснении и оправдании, ибо рыночная власть (подобно любой другой власти) нуждается в *легитимации*, подкреплении авторитетом. Те, кто обладают большей властью, хотят представить *власть над*, или игру с нулевой суммой, предполагающую простое перераспределение ресурсного пирога, как *власть для* – как игру, приносящую дополнительные выгоды для всех сторон. В противном случае «коллективное неодобрение власти порождает оппозицию» [Blau 1967: 23]. Чтобы стать более действенной, власть не должна ограничиваться контролем над поведением и условиями сделки, но превращаться также в контроль над восприятиями и убеждениями, представляя сложившиеся условия как естественные, безальтернативные

¹⁶«Получается на самом деле некоторая двойственность стандартов. С одной стороны, поставщики хотят, чтобы крупные компании их не «нагибали», и не брали никаких там бюджетов за вход в сеть. Они говорят, что вот вы нам создайте нормальные условия, когда не будет всех этих бонусов и всего остального, и мы будем замечательно работать. Когда же им это предлагает небольшая компания, они тут же забывают о всех этих лозунгах и поступают как им бог на душу положит» (директор по торговле, небольшая розничная сеть, Санкт-Петербург).

или взаимовыгодные [Lukes 1974: 23-24]. Для этого, наряду с определением правил входа на рынок и санкций за их нарушение, вырабатываются и распространяются специфические концепции контроля – более или менее системные объяснения того, как устроен рынок и как нужно себя вести, чтобы добиться успеха [Fligstein 2001; Радаев 2003].

Характерно, что наличия соответствующих законодательных норм чаще всего недостаточно для институционализации властных позиций более сильных игроков. Так, если речь идет о дополнительных обязательствах поставщиков перед розничными сетями, то, по справедливым утверждениям экспертов-юристов, все обсуждаемые требования не противоречат существующему законодательству, ибо являются предметом договорных отношений между сторонами («не хочешь – не подписывай»). Но полностью это проблему не снимает, ибо соответствие закону поставщики не считают достаточным («справедливым») основанием. По крайней мере, это не устраняет почвы для разногласий, порождая настойчивые запросы на изменение законодательных норм и вмешательство регулирующих государственных органов. Поэтому важный вопрос заключается не только в том, в какой степени розничным сетям удастся реализовать свою рыночную власть, ограничив притязания своих контрагентов по обмену, но и в том, насколько им удастся обеспечить *признание* своей властной позиции. А для этого нужно представить легитимные основания для своих притязаний, интерпретируя их не просто как «принуждение к обмену», но как эффективное влияние на другую сторону обмена. Разобраться в данном вопросе нам помогут (наряду с трактовками, имеющимися в специальной литературе) результаты серии качественных интервью с менеджерами розничных сетей и их поставщиками.

Нужно сказать, что в ведущих средствах массовой информации (намеренно или неосознанно) чаще даются интерпретации, соответствующие интересам поставщиков. И зачастую требования ритейлеров представляются в упрощенном виде – просто как экономически необоснованные «входные билеты», или дополнительные поборы за сам факт вхождения в сеть, своего рода дополнительный «налог»¹⁷. Между тем представители

¹⁷ Заметим, что при обсуждении пресловутых «входных билетов» в это понятие может вкладываться весьма разный смысл. Кто-то имеет в виду «входной бонус», или плату за то, чтобы конкретный товар оказался на полках магазинов розничной сети, а кто-то – всю совокупность условий и платежей, которую нужно обеспечить за своё присутствие в магазине. С этой точки зрения «входной билет» выступает как обобщенное понятие, которое скрывает самые разные по характеру платежи. Одни связаны с покрытием фактических издержек сети, другие – с компенсацией упущенной выгоды, третьи – с дополнительными услугами со стороны поставщика, четвертые – с попытками перераспределить часть прибыли, получаемой поставщиком. Но в любом случае

сетей дают несколько иные, более сложные объяснения. Чтобы разобраться в сути вопроса, посмотрим сначала на цели, преследуемые ритейлерами и поставщиками при заключении договоров поставки как комплексных соглашений. Мы не будем говорить о том, что обе стороны заинтересованы в обеспечении бесперебойности поставок и максимизации продаж, а также в том, чтобы обеспечить для себя наиболее выгодные условия сделок, это и так очевидно. Но наряду с этим у сторон есть и более специфические цели, которые несколько расходятся.

Розничная сеть – сложный и территориально распределённый механизм, и чтобы обеспечить его операционную эффективность, сети пытаются даже не столько максимизировать, сколько гарантировать определённый запланированный процент маржинального дохода, причем не только на уровне отдельного магазина и даже не на уровне отдельной товарной категории, но, в идеале, по каждому товарному наименованию. В этом смысле они заинтересованы в наиболее ходовых товарных позициях больше, нежели в расширении товарного ассортимента (если речь не идёт о гастрономических бутиках). Для поставщика же, помимо максимизации объема продаж, важно само присутствие товара в розничной сети, причем в максимально возможном и постоянно обновляемом ассортименте. Это, с одной стороны, способствует продвижению товара к конечному покупателю (магазинная полка становится своего рода рекламным стендом» и обозначением статуса поставщика)¹⁸, а с другой стороны, «отбирает» места на полках у прямых конкурентов. Поставщик также кровно заинтересован в том, чтобы его товар выкладывался на лучших местах¹⁹.

Именно вокруг *широты и обновления ассортимента* и возникает одна из основных коллизий. Поставщик хочет более полно представить свою продуктовую линейку, но продаются товары по-разному, и розничные сети пытаются отклонить или вывести из

специфика подобных платежей заключается в том, что о них договариваются заранее (*ex ante*). Фактически они играют роль гарантии для ритейлера: в любом случае он должен получить запланированный доход, а риски, связанные с тем, как на деле будет продаваться товар, старательно перекадываются на поставщика.

¹⁸ «Для них, помимо продаж, есть еще вопрос политики присутствия, наглядности, для них это тоже важно. Для нас нет, для нас важны продажи» (менеджер по закупкам, розничная сеть, Москва). «Не факт, что вы сильно подниметесь в крупной сети... Но у вас будет определенный статус» (менеджер по работе с сетями, дистрибьютор крупного производителя, Москва).

¹⁹ «Любой производитель стремится выставить на полки магазина все, что он производит, притом на самое хорошее место. Тогда как ритейлер не заинтересован в загромождении полочного пространства» [Старков 2006]. «Все поставщики требуют, все хотят, чтобы их продукт был впереди и на лучшей полке, но так ведь не получится в любом случае, как бы они не требовали...» (менеджер по закупкам, розничная сеть, Москва).

продажи менее ходовые позиции. Они рассматривают их как «нагрузку», связанную с дополнительными издержками приёма, хранения и возврата нереализованной продукции, а также с упущенной выгодой, связанной с оборотом менее продаваемого товара, поскольку место на магазинной полке может быть отдано более ходовому товару другой фирмы. В качестве компромисса за расширение продуктовой линейки предлагается заплатить за присутствие товара на полке, что представляется не просто как дополнительный сбор, а как компенсация дополнительных издержек и упущенной выгоды²⁰. Аналогичные объяснения даются и в отношении размещения товара на лучших местах.

Особенно большим пунктом в переговорах выступает *введение в продажу новых продуктов*. Дело в том, что инновации в продуктовом секторе относительно редко связаны с изменением методов производства. Как правило, они воплощаются в создании новых видов продукции [Келли 2008]. Розничные торговцы сталкиваются с избыточным количеством новых продуктов и оказываются в ситуации асимметрии информации, поскольку не могут знать их реальных качеств и того, как они будут продаваться. Поэтому ритейлеры либо стараются избежать большинства новинок, либо требуют за их предложение покупателю дополнительных платежей²¹, рассматривая их как сигналы уверенности поставщика и одновременно как инструмент перенесения на него рисков возможного неуспеха (а неуспешной оказывается преобладающая доля инноваций)²².

Одновременно маркетинговые платежи помогают вытеснять с рынка мелких посредников, поскольку розничным сетям удобнее работать с небольшим количеством более крупных партнеров [Канунников 2006]. Здесь тоже речь идет отнюдь не только об уровне цен или о тех скидках, которые в состоянии предоставить крупные партнёры. Кроме этого, розничным сетям нужна функциональность – стабильность и

²⁰ «Производитель хочет продать весь свой ассортимент, догружая хорошо продающиеся товары вагоном неликвидов. Розничная сеть заинтересована брать только то, что хочет покупатель. Поэтому сети начинают выдвигать более профессиональные требования к поставщикам» [Хасис 2006].

²¹ «Новый товар, конечно, интересен, но, как правило, он трудно продается. Стараемся избегать таких позиций» (заведующая магазином торговой сети, Тюмень). «Если марка достаточно известная, не требующая глобального продвижения, то здесь, наверное, мы относимся лояльнее. А если марка абсолютно новая, никому не известная, то маркетинговый бюджет мы требуем большой...» (менеджер по закупкам, розничная сеть, Москва).

²² «Появление платы за торговое место скорее можно считать естественной реакцией рынка на рост масштабов продуктовых инноваций, нежели следствием возросшей рыночной власти розничных торговцев или производителей продовольствия» [Келли 2008].

гарантированность поставок всего оговоренного ассортимента, надлежащие условия хранения и транспортировки, которые многие мелкие поставщики просто не в состоянии обеспечить²³.

Добавим, что дополнительные платежи не обязательно выступают следствием давления со стороны розничных сетей. Порою здесь проявляется *интерес крупных поставщиков*, которые, например, через выплату солидных «ретро-бонусов» за приращение объема продаж в качестве скрытой скидки для ритейлера пытаются отсечь своих более мелких конкурентов [Канунников 2006; Келли 2008]. Таким образом, с помощью дополнительных платежей более мелкие поставщики вытесняются сразу с обеих сторон рыночного обмена. Данный аргумент о том, что крупные поставщики в большей степени, чем розничные сети, заинтересованы в дополнительных платежах и сами предлагают подобные платежи, весьма популярен среди ритейлеров. То, что принято считать требованиями ритейлеров, здесь реинтерпретируется как настойчивые предложения поставщиков²⁴. И мы полагаем, что основания для таких рассуждений есть, хотя их тоже не стоит абсолютизировать.

Приведём еще один пример упрощённого толкования требований ритейлеров – обеспечение *гарантированного маржинального дохода*. Часто оно воспринимается исключительно как предоставление скидок для данной розничной сети (что действительно имеет место). Но есть и другие, не менее важные обстоятельства: это требование может быть направлено на предотвращение предоставления скидок конкурентам. Например, поставщики повысили цены на данный товар, но на определенное время сохранили их прежний уровень для одного из конкурентов, или одному из конкурентов предоставлена заметная скидка. Поскольку другие конкуренты непрерывно мониторят уровень цен, то, обнаружив несоответствия и закономерное для данной ситуации замедление собственных продаж, они предъявляют поставщику своеобразный счёт, требуя компенсации²⁵. В этом

²³ «Если сравнивать крупных и мелких поставщиков, то отмечу, что крупные – более стабильные. Часто бывает ситуация, что работаешь нормально с мелким поставщиком, а он неожиданно пропадает, видимо не удерживается на рынке» (заведующая магазином торговой сети, Тюмень).

²⁴ «Замена товара обязательна. Это, наверно, единственное условие (с нашей стороны – ВР)... Что касается всего остального: мониторинга цен, бесплатной поставки образцов продукции, промоакций – поставщик сам это делает, совершенно добровольно. Именно поставщик заинтересован в том, чтобы именно его товар из множества, представленных в магазине, продавался. Мы этого не требуем» (заведующая магазином торговой сети, Тюмень).

²⁵ «(Конфликт возникает) при появлении скидок у конкурентов. Мы сразу связываемся с поставщиком, ставим условие, чтобы они снизили нам цену на тот же процент, что снизила эта сеть» (менеджер по закупкам, розничная сеть, Москва). «Никто не хочет

случае, согласитесь, требование выглядит более «справедливо», нежели простое «отжимание» поставщиков для увеличения собственной маржи.

Приводя эти объяснения, мы не стремимся к апологии розничных сетей. Мы лишь хотим представить альтернативные интерпретации и предостеречь против упрощённых обоснований, которые, заметим, тут же из чисто экономической плоскости (выгодно – не выгодно) или гражданско-правовой плоскости (имеют или не имеют право) переводятся в плоскость моральных обоснований (справедливо или не справедливо).

Продолжим эту тему, обратившись к специальной литературе, где излагаются результаты исследований в отношении бонусных требований, которые сегодня, как мы уже установили, воспринимаются наиболее болезненно. Плата и скидки за место на магазинных полках в развитых странах возникли как системное явление относительно недавно – в середине 1980-х годов. До сих пор даже в более развитых странах по их поводу не выработана окончательная судебная практика, и сама экономическая обоснованность их применения является объектом дискуссий. В этой дискуссии сталкиваются аргументы *теории рыночной власти*, высказываемые противниками дополнительных платежей (как правило, со стороны поставщиков), и аргументы *теории эффективности*, которые приводятся их сторонниками (со стороны ритейлеров). Сравним эти аргументы, используя классификацию и результаты исследований П. Н. Блума, Г. Т. Гундлаха и Дж. П. Кэннона [Блум, Гундлах, Кэннон 2008]. В табл. 4, составленной по материалам данной статьи, наряду с самими аргументами приводятся результаты их эмпирической проверки.

получать товар по более высокой цене, нежели конкуренты. Это условие стабильно, оно прописывается... Если сетки замечают нарушения приоритета закупочных цен, они ставят очень серьезные штрафы, вплоть до расторжения договора» (начальник отдела по работе с торговыми сетями, производитель, Москва)

Сравнительные аргументы по поводу обоснованности платежей и скидок за торговое место

Теория рыночной власти (противники платежей)		Теория эффективности (сторонники платежей)	
Установление розничными торговцами цен выше конкурентного уровня	+	Готовность поставщика заплатить – сигнал уверенности в успехе, служащий отбору новых продуктов	–
Создание напряжения в отношениях обмена, затруднение потоков информации	+/-	Справедливое распределение издержек по внедрению и управлению новыми продуктами	+/-
Поддержка крупных и дискриминация мелких поставщиков	+	Перенесение на поставщиков рисков по признанию новых продуктов	+
Блокирование доступа на рынок мелких поставщиков	+/-	Более эффективное распределение торговых площадей	+/-
Ослабление конкуренции между ритейлерами и рост розничных цен	+	Уравнивание избыточного предложения новых продуктов с узким потребительским спросом	+
		Раздельное установление цен на торговые площади содействует снижению цен	–

Примечание: «+» означает, что аргумент признан и ритейлерами, и поставщиками, «-» означает, что обе стороны его отвергают, «+/-» выражает расхождение позиций.

Мы видим, что ритейлеры и поставщики согласны с тем, что платежи являются реализацией власти розничных сетей, которая используется для поддержки крупных поставщиков и для дискриминации мелких. Эти платежи не способны обеспечить эффективный отбор новых продуктов и в большей степени переносят на поставщиков риски, связанные с их введением. При этом они приводят скорее к повышению, нежели к снижению розничных цен.

В то же время ритейлеры не согласны с тем, что данные платежи блокируют вход на рынок для мелких поставщиков и создают напряжение в деловых отношениях. А поставщики не готовы согласиться с тем, что указанные платежи способствуют более справедливому распределению издержек и более эффективному использованию торговых площадей.

Таким образом, многие вопросы остаются дискуссионными. И понимание их сложности, неоднозначности должно способствовать более успешному решению накопившихся проблем.

Заключение

Рыночный обмен представляет собой сложный процесс достижения комплексных соглашений и компромиссов, в котором стремление сторон к собственной выгоде органично сплетается с властными воздействиями на них партнёров по обмену. Властная асимметрия в цепи поставок выступает нормальным явлением и постоянно нарушает равенство его условий. Так, растущая власть розничных сетей позволяет им выдвигать к своим поставщикам дополнительные требования.

По своей частоте эти требования встречаются в очень разной степени. Наиболее распространены на рынке ценовые обязательства поставщика, связанные с гарантированием доходов розничной сети. За ними следуют бонусные обязательства поставщика, связанные с платой за вход в розничную сеть, присутствие товара на магазинных полках и приращение объема продаж. Близка к этой группе по уровню распространённости группа требований, связанных с предоставлением поставщиками за свой счет дополнительных услуг для розничной сети и обязательствами по качеству работы поставщиков под угрозой штрафных санкций. В то же время группа требований, связанных с оплатой поставщиком дополнительных услуг розничной сети, куда менее распространена.

Если сравнивать сектора торговли, то продуктовые розничные сети заметно чаще предъявляют дополнительные договорные требования, чем розничные сети в секторе бытовой техники и электроники, где цепи поставок в большей степени регулируются производителями. И в обоих секторах крупные розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования по сравнению с мелкими сетями. Впрочем, всё это вполне соответствует нашим ожиданиям²⁶. А вот связь с размером компании-поставщика, вопреки подобным ожиданиям, отсутствует, или даже от крупных поставщиков чаще требуют исполнения дополнительных обязательств.

При сравнении оценок ритейлеров и поставщиков (при своего рода «очной ставке» контрагентов) несколько неожиданно выясняется, что распространённость основной части требований оценивается двумя сторонами обмена примерно на сходном уровне, и это можно считать дополнительным свидетельством объективности полученной картины. И

²⁶ «Чем меньше розничная сеть, тем требования меньше» (менеджер по работе с клиентами, крупный производитель, Тюмень).

лишь в случае с бонусными требованиями обнаружено потенциальное напряжение, проявляющееся в значимом расхождении оценок – заметим, что именно они и являются сегодня основным предметом горячих дискуссий.

В целом уровень конфликтности отношений в ритейле довольно высок, и, как показывают полученные нами данные, дополнительные требования розничных сетей вносят в него заметный вклад. Все рассчитанные нами индексы распространённости разных требований, предъявляемых крупными розничными сетями, значимо коррелируют с наличием конфликтов с ритейлерами, хотя для поставщиков эти конфликты ассоциируются лишь с требованиями со стороны крупных сетей – с мелкими сетями отношения складываются более мирно.

Впрочем, конфликты возникают отнюдь не только из-за завышенных требований ритейлеров при заключении договоров поставки продукции. Построенная нами модель бинарной логистической регрессии с наличием или отсутствием конфликтов в качестве зависимой переменной позволила установить, что условия исполнения договоров поставки в целом играют более принципиальную роль, нежели условия заключения этих договоров. Причем это касается нарушения как сроков поставки поставщиками, так и сроков оплаты ритейлерами – розничные сети и до кризиса выглядели отнюдь не более обязательными, чем их поставщики.

Напомним, что осенью 2008 г. финансовый кризис также проявился прежде всего в неисполнении ранее принятых договорных обязательств, когда, например, 30–40-дневная отсрочка по договору в реальности удваивалась за счёт неплатежей. Причем, в первую очередь это становилось прямым следствием ухудшения финансового положения розничных компаний – наибольшие отсрочки платежей возникли у будущих банкротов («Самохвал») или компаний, находящихся под угрозой дефолта («Мосмарт»). При этом многие розничные компании, не предупреждая поставщиков о своих финансовых трудностях, продолжали заказывать товар, что ускоряло рост дебиторской задолженности.

В результате ритейлерам начали предъявляться многочисленные судебные иски, что следует считать крайней мерой, ибо до кризиса, например, ни один из опрошенных нами респондентов не указывал на обращение в суд как используемый способ разрешения конфликтных ситуаций. Другим способом воздействия у поставщиков как относительно более слабой стороны обмена стали попытки на уровне отдельной компании прибегнуть к административному ресурсу, оказывая давление, например, через муниципальные органы власти, а на отраслевом уровне – призывы к вмешательству со стороны регуляторов федерального значения.

Что в подобных условиях предлагается делать? «Размахивание шашками» здесь явно не помогает. Тем более, что наличие давления розничных сетей как более сильной стороны рыночного обмена само по себе ещё не означает, что розничные компании входят в противоречие с законом, ибо основная часть предъявляемых ими требований не нарушает в явном виде существующие гражданско-правовые нормы. Но как водится, если серьёзные конфликты не устраняются рыночным и правовым путём, начинается поиск политических компромиссов. А поскольку вопрос приобрёл ныне политическое звучание, от розничных сетей требуют серьёзных уступок. И в принципе сети ещё до кризиса заявляли о своей готовности отступить, но отнюдь не по всем позициям. Так, например, в экспертных обсуждениях назывались десять требований из рассмотренного нами списка ФАС России, которые, по мнению представителей розничных сетей, было бы желательно сохранить. Мы сопоставили эти позиции с нашими данными и убедились в том, что именно они относятся к числу наиболее принципиальных. По оценкам поставщиков пять таких требований из десяти относятся к числу распространённых, а ещё четыре – приближаются к ним по уровню распространённости, и лишь одно относится к числу редких.

В итоге обсуждение возможного компромисса в публичных переговорах пошло не по линии отказа от тех или иных требований, а по линии дифференциации отношений с разными типами поставщиков. Розничные компании, входящие в Ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ), ещё в конце 2007 г. заявили о своей готовности отказаться от множества дополнительных требований, но лишь в отношении отечественных небрендируемых сельхозпроизводителей. А компания сеть «Metro Group» даже пыталась «бежать впереди паровоза», объявив летом 2007 г. о планируемой отмене платы за вход в сеть для всех местных сельхозпроизводителей во всех 23 регионах, где открыты её магазины [Миляев 2007]²⁷. Заметим, что такой компромисс вряд ли устраивает большинство крупных поставщиков брендируемой продукции и глобальных производителей, которые справедливо намекают на нарушение условий свободной конкуренции. Попытки же введения единых требований к поставщикам в соответствии с общими установлениями идеального конкурентного порядка, как это предлагает ФАС

²⁷ Экономически такое отступление розничные сети вряд ли всерьёз обременит. В отношении небрендируемых товаров и так существуют другие, более открытые условия поставки, зачастую не связанные с «входными билетами», а исходящие из простого соотношения цены и качества товара. А наиболее мелких поставщиков, если они привлекаются, такие требования вообще не касаются. К тому же местные сельхозпроизводители редко способны напрямую выходить на крупные розничные сети, и за них это делают посредники, которые диктуют им условия отнюдь не менее жёстко, чем розничные операторы.

России, тоже малореалистичны. Подобная мера может пройти по отношению к «биржевым» товарам (относительно однородным по составу и качеству), но совершенно не годится для брендированных товаров, каковые сегодня во всё большей степени определяют рынок. Да и по отношению к небрендированным товарам жёсткая фиксация условий поставок и реализации товаров грозит возникновением ухудшающегося отбора и прогрессирующим снижением качества поставляемой продукции.

В принципе обсуждается подход, касающийся такого упрощения контрактных отношений, при которых, например, все дополнительные требования розничных сетей закладываются в цену закупаемого товара при отказе от всех прочих индивидуализированных выплат. Но данный подход пока не обрел особой популярности. Иными словами, популярная среди приверженцев институционализма идея о целесообразности упрощении правил в непрозрачной среде встречается с заметными трудностями.

В части текущих практических шагов в начале 2009 г. в обстановке кризисных обострений была образована Межведомственная комиссия по мониторингу ситуации на продовольственном рынке Минсельхоза (сторона поставщиков) и Минпромторга (сторона ритейлеров) [Чкаников 2009]. Но, как мы уже могли убедиться, её задача отнюдь не легка. И, по крайней мере, ясно, что прямолинейность в борьбе с дополнительными платежами вряд ли приведёт к серьёзному успеху, ибо это борьба скорее со следствиями, а не с причиной властной асимметрии в рыночном обмене. Спасает отчасти положение лишь то, что при всей асимметричности отношений, власть по своей природе почти всегда сочетается с взаимозависимостью вовлечённых во взаимодействие сторон. И даже если политические переговоры не приведут к успеху, на уровне отдельных компаний придётся находить неизбежные компромиссы.

Это придаёт особое значение характеру выстраиваемых отношений между участниками рыночного обмена, на важность которого указывают проведённые исследования. Данное заключение выглядит особенно актуальным на фоне непрекращающейся, по отзывам многих наших респондентов «войны» между закупщиками и поставщиками, осуществляемой как совокупность рутинных практик и подкрепляемой в российских условиях выработанными конфликтными манерами поведения. Они показывают неоправданность расчётов на то, что желание контрагента продать побольше и объективная ограниченность его выбора, всё спишет. И из кризисной ситуации наилучшим образом выйдут именно те компании, чьи отношения выдержат самую серьёзную проверку.

Литература

- Анализ положения крупных торговых сетей на розничном рынке продовольствия Санкт-Петербурга и практики их взаимодействия с предприятиями–поставщиками продовольствия. СПб: Центр исследования рыночной среды, 2005. <http://www.cirs.spb.ru>
- Билибина Е., Соловиченко М. 2008. Отсрочку меняют на скидку. *Ведомости*. 21 ноября.
- Блум П. Н., Гундлах Г. Т., Кэннон Дж. П. 2008. Плата за торговое место: теоретические направления и взгляды менеджеров-практиков. *Экономическая политика*. 5: 128-159.
- Бусько К., Рябова А., Емельянова Н. 2007. Ритейлеры займет у поставщиков. *Коммерсантъ*. 23 сентября.
- Вебер М. 2004. Социологические категории хозяйствования. В сб.: Радаев В. В., Добрякова М.С. (отв. ред.). *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики*. М.: РОССПЭН; 59-81, или *Экономическая социология*. Т. 6. № 1. 2004: 46-68. <http://www.ecsoc.msses.ru/Transl.php>
- Горелова Е., Плис М. 2007. Не пускать за порог. *Ведомости*. 43. 13 марта.
- Казаков А. 2008. Косметический ремонт. *Компания*. 31 марта.
- Канунников С. 2006. Сегодняшние отношения — диктат ритейлеров. *Бизнес*. 16. 1 февраля.
- Келли К. 2008. Анализ платы за торговое место на рынке продовольственных товаров: конкурентный подход. *Экономическая политика*. 5: 160-176.
- Ледаев В. Г. 2005. *Власть: концептуальный анализ*. М.: РОССПЭН.
- Миляев П. 2007. В Metro бесплатно. *Ведомости*. 24 августа.
- Обухова Н., Просветов И. 2002. Диктатура розницы. *Компания*. 16–17. 27 апреля.
- Олейник А. Н. 2008. Рынок как оружие: доминирование в результате наложения интересов. Препринт WP4/2008/01. Серия WP4.
- Радаев В. В. 2005. *Экономическая социология*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Радаев В. В. 2007а. Что такое рынок: экономико-социологический подход. *Общественные науки и современность*. 3: 115–128; 4: 117-132.
- Радаев В. В. 2007б. *Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле*. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Радаев В. В. 2009. Экономическая борьба и социальные связи: структура конкурентных отношений в новом российском ритейле. *Экономическая социология*. 10 (1): 19-56. <http://www.ecsoc.msses.ru/NewText.php>
- Сагдиев Р. и др. 2006. Вход в магазин — платный. *Ведомости*. № 75. 27 апреля.
- Старков М. 2006. Производитель и ритейл: правила игры в двое ворот. *Деловой квартал*. 23. 19 июня.
- Тироль Ж. 2000. *Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности*. В 2-х т. СПб.: Экономическая школа.
- Ткаченко Д. В., Горбачёв М. Н. 2007. *Откат: Особая техника клиентской аттракции*. М.: Вершина.
- Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма*. СПб.: Лениздат.
- Хасис Л. 2006. На российском рынке поставщики доминируют над розницей. *Профиль*. 47 (508). 18 декабря. <http://www.profile.ru/items/?item=21155>

- Чкаников М. 2009. Несъедобная цена. *Российская газета*. 6 февраля.
- Benton W. C., Maloni M. 2005. The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction. *Journal of Operations Management*. 23: 1-22.
- Blau P. 1967. *Exchange and Power in Social Life*. N.Y: John Wiley & Sons.
- Coleman J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Corsten D., Kumar N. 2005. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing*. 69: 80-94.
- Cox A. 2004a. The Art of Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 9 (5): 346-356.
- Cox A. 2004b. Business Relationship Alignment: on the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*. 9 (5): 410-420.
- Cox A., Watson G., Lonsdale C., Sanderson J. 2004. Managing Appropriately in Power Regimes: Relationship and Performance Management in 12 Supply Chain Cases', *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 357-371.
- Crook T. R., Combs J. G. 2007. Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains. *Journal of Operations Management*. 25: 546-555.
- Gereffi G. 1994. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. 2005. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*. 12: 78-104.
- Lukes, S. 1974. *Power: A Radical View*. Houndmills: Macmillan.
- Pfeffer J., Salancik G. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Podolny J.M. 1993. A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*. 98: 829-872.