

ЧТО ТРЕБУЮТ РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ ОТ СВОИХ ПОСТАВЩИКОВ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Вадим РАДАЕВ

доктор экономических наук, профессор,
первый проректор ГУ—ВШЭ

Орловская • Полтика

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ • POLITIKA

1. Введение

С наступлением финансового кризиса осенью 2008 года представители первой десятки ведущих российских компаний в сфере розничной торговли столкнувшись с острым кризисом ликвидности на фоне резкого удорожания заемных 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 дней¹. Требования дисконта за предоплату со стороны розничных сетей повысились с 5 до 15%, а в отдельных случаях достигали невиданных ранее 30—50%². Усилившаяся дискриминация поставщиков выступила в качестве инструмента замещения дефицитных заемных ресурсов. Добавочным фактором обострения отношений в цепи поставок стали инфляция и девальвация рубля. Розничные компании до

¹ Бусько К., Рябова А., Емельянова Н. Ритейлеры займут у поставщиков // Коммерсантъ. 2007. 23 сентября.

² 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 Е., Соловиченко М. Отсрочку меняют на скидку // Ведомости. 2008. 21 ноября).

последнего пытались избегать роста цен — в силу политических причин и боязни потерять часть покупателей. Поэтому сохранить маржинальный доход они и в этом случае пытались за счет ужесточения условий для поставщиков, которые начали жаловаться на увеличение требуемых бонусных платежей (что, впрочем, отрицается ритейлерами)³.

Поставщики, также испытывающие дефицит ликвидности, болезненно реагировали на это давление — начал расти процент недопоставок, возникли случаи задержки с отгрузкой товара или даже отказа от поставок в отдельные сети («Самохвал», «Мосмарт» и др.), начали предъявляться судебные иски к неплательщикам.

Впрочем, при всем драматизме ситуации, представлять проблему взаимоотношений между розничными сетями и поставщиками как порождение 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 жесткие требования в части ценовых и бонусных обязательств, обеспечивая себе гарантированный маржинальный доход. Им было у кого поучиться: придя в Россию в 2001 году, 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 жесткости условия.

Первоначально российские розничные операторы попытались сопротивляться этому давлению. Так, осенью 2001 года «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 конкурентов⁴. В результате отечественные компании очень быстро переориентировались и начали перенимать «передовой опыт»⁵. 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 сетях⁶.

Разумеется, поставщики были недовольны подобными мерами. По некоторым заверениям, их общие платежи ритейлерам могли достигать до 35% стоимости продукции⁷. 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 договоров поставки в пищевой промышленности⁸, и в начале 2007 года ФАС обнародовала список из 27 пунктов, включаемых ритейлерами в дого-

³ Подробнее о ситуации в ритейле в период кризиса см.: *Радаев В.* Ловушка захлопнулась // Мое дело. Магазин. 2009. № 3. С. 22—25.

⁴ *Обухова Н., Просветов И.* Диктатура розницы // Компания. 2002. № 16—17. История повторялась и при открытии «Metro. Cash & Carry» в других городах, например в Екатеринбурге.

⁵ *Радаев В. В.* Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Издательский дом ГУ—ВШЭ, 2007.

⁶ *Горелова Е., Плис М.* Не пускать за порог // Ведомости. 2007. 13 марта.

⁷ *Сагдиев Р. и др.* Вход в магазин — платный // Ведомости. 2006. 27 апреля.

⁸ 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>.

воры поставки и мешающих, по ее мнению, развитию конкуренции среди поставщиков. Несмотря на некоторую односторонность данного исследования и его явную антисетевую 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 повсеместное распространение? Ведь упомянутое питерское исследование производилось качественными методами. Что же касается доступных количественных данных, то они весьма обрывочны и носят 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 наименование⁹. 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 сети, от товарной категории¹⁰ и распространяется не на все, а только на брендированные товары¹¹.

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 — в исследовании ФАС говорилось, что требования у всех сетей примерно одинаковые, но так ли это? Удастся ли субординировать крупных поставщиков, в том числе глобальных производителей, или их вес настолько велик, что они (в отличие от более

⁹ Ткаченко Д. В., Горбачев М. Н. Откат: Особая техника клиентской аттракции. М.: Вершина, 2007. С. 31–32.

¹⁰ 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 В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле). Платежи за одну товарную позицию (SKU) могут варьировать от десятков долларов до десятков тысяч долларов (алкогольная продукция) (Макаренко А. Русские полки // Бизнес-журнал. 2009. № 4. С. 31).

¹¹ По утверждениям представителей розничных сетей, платежи касаются лишь 10% поставляемых товаров (Хасис Л. На российском рынке поставщики доминируют над розницей // Профиль. 2006. № 47), а представители поставщиков, напротив, склонны утверждать, что они распространяются чуть ли не на все товарные категории.

мелких собратьев) платить никому не обязаны?¹² 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 все же заметно выше, чем маржа розничных сетей. Наконец, насколько серьезны порождаемые этими требованиями конфликты или все разрешается более-менее мирно в результате рабочих переговорных процессов, и насколько удастся обеспечить легитимность доходов?

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 ее полноте.

2. 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 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 продаж¹³. 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 компании¹⁴. 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 широки, это позволяет сетям регулировать условия входа по своим правилам.

¹² Например, представители компании «Procter & Gamble» утверждают, что компания никогда не платит за вход на рынок (*Жазаков А.* Косметический ремонт // Компания. 2008. 31 марта).

¹³ Несмотря на всю проблемность взаимоотношений с розничными сетями, по данным агентства SalesPro, 85% региональных производителей продуктов питания в качестве одной из главных своих задач на ближайшую перспективу называют проникновение в сетевую ритейл или сохранение в нем своих позиций (*Макаренко А.* Русские полки. С. 31).

¹⁴ *Gereffi G.* The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks // *Commodity Chains and Global Capitalism / Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). Westport: Praeger, 1994.*

Заключение рыночной сделки не предполагает изначальной гармонии интересов ее участников. Фактический 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) проигравшей¹⁵, ей зачастую приходится вместо максимизации прибыли минимизировать упущенные выгоды¹⁶.

Почему же более слабая, проигрывающая сторона не выходит из рыночного обмена (если предположить, что возможность выйти есть по определению)?¹⁷ Это означает, что она получает меньшую долю добавленной стоимости, но при этом сохраняет заинтересованность в транзакциях. Либо она считает, что ее интерес все же реализуется, пусть и в усеченном виде, либо у нее отсутствуют более выгодные и вообще сколь-либо приемлемые альтернативы и она оказывается в существенной ресурсной зависимости. 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 принятием слишком высоких рисков — надежды на будущие выгоды могут не оправдаться (таких участников обмена в одном из наших интервью называли «производителями-камикадзе»).

Но есть и другое принципиальное обстоятельство. Чаще всего, идя на серьезные уступки, менее сильный участник рынка пытается реализовать какой-то другой интерес. Ведь 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 отступать, а другая — устает давить на контрагента или достигает запланированной для себя черты. В большинстве случаев заключенная сделка является продуктом *комплексного соглашения*. Иными словами, в торге почти всегда присутствует множество параметров и связанных с ними интересов, то есть не один, а несколько континуумов (рис. 1). И по отдельным параметрам возможно отступление даже за границу выгоды. Смысл рыночного торга, или переговоров, заключается в том, чтобы, уступив на одном направлении, продвигнуться на другом. Например, в торге в качестве разменных альтернатив могут выступать: размер оплаты и сроки погашения задолженности; объем 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 взаимозаменяемы¹⁸.

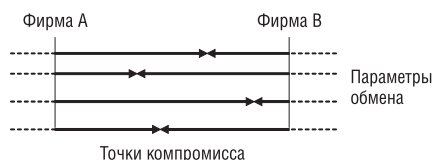


Рис. 1. Модель рыночного торга как комплексного соглашения

¹⁵ Cox A. Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange // Supply Chain Management: An International Journal. 2004. Vol. 9. No 5. P. 418.

¹⁶ Олейник А. Н. Рынок как оружие: доминирование в результате наложения интересов. Препринт WP4/2008/01. М.: ГУ ВШЭ, 2008.

¹⁷ Радаев В. В. Что такое рынок: экономико-социологический подход // Общественные науки и современность. 2007. № 3. С. 115—128; № 4. С. 117—132.

¹⁸ Келли К. Анализ платы за торговое место на рынке продовольственных товаров: конкурентный подход // Экономическая политика. 2008. № 5. С. 160—176.

Все это означает, что само стремление к выгоде не столь элементарно и не может быть сведено к одному, пусть даже очень важному параметру. «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 четкого понимания того, к чему именно стремятся фирмы на практике, действуя как покупатели и продавцы»¹⁹.

Так, *интерес закупщика* вовсе не сводится к снижению цены поставки всеми возможными и невозможными способами. Он также заключается в обеспечении функциональности обмена: в гарантированности поставок по объему и срокам, в предоставлении нужного ассортимента, в условиях хранения, фасовки и доставки, в знании поставщиком специфических требований сети²⁰. Но важнее другое. Пытаясь контролировать основные параметры рыночной сделки, покупатель стремится не только к улучшению для себя ценовых условий. Поскольку никакой контракт по определению не может быть полным и исчерпывающим, а действие его распространяется на достаточно длительное время (например, договора поставки заключаются, как правило, на год), покупатель стремится так сформировать условия договора, чтобы иметь возможность *контролировать будущее поведение контрагента* и снизить риски возможного оппортунизма²¹.

Интерес поставщика тоже не следует сводить к объему продаж. Для него может быть важен статус, достигаемый работой на крупные сети²², ему важно продвинуть товар на рынок, используя торговые полки в розничных сетях как своего рода «выставочные стенды». Поставщик может быть также заинтересован в получении достоверной информации о том, как продаются те или иные виды товаров.

Кроме того, сколько бы ни говорили о том, что «главное — это продажи, а все остальное не имеет значения», *характер отношений* поставщика с закупщиками сам по себе имеет мотивирующее значение. Как показывают эмпирические исследования, уровень удовлетворенности поставщиков в значительной степени зависит от этого фактора. Приведем 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»²³. Это, на наш взгляд, не означает, что удовлетворенность 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* (верные или неверные) о доле добавленной стоимости, доставшейся каждому из контрагентов в результате ее распределения. А в этих представлениях экономические оценки теснейшим образом сплетаются с суждениями о справедливости и несправедливости сложившихся отношений.

¹⁹ Cox A. Op. cit. P. 412.

²⁰ Ibid. P. 418.

²¹ Мы благодарим С. Б. Авдашеву за подсказанную идею.

²² Podolny J. M. A Status-Based Model of Market Competition // American Journal of Sociology. 1993. Vol. 98. P. 829—872.

²³ Benton W. C., Maloni M. The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction // Journal of Operations Management. 2005. Vol. 23. P. 19.

Указанный вывод 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)) и если они считают, что выгоды распределяются между участниками сделки слишком неравномерно, то они все равно ощущают неудовлетворенность²⁴. На основании этих выводов закупщикам товаров, занимающим более сильную договорную позицию, рекомендуется придерживаться стратегии, ориентированной на построение таких отношений с поставщиками (*relationship-driven strategy*), которые не только повышают уровень их удовлетворенности, но и в конечном счете приводят к улучшению итоговых экономических показателей.

Наконец, обмен выступает не просто как соотнесение коммерческих предложений, но также как *установление правил*. Как происходит институциональное оформление отношений обмена в условиях властной асимметрии? Сторона обмена, обладающая большей властью (в данном случае ритейлеры), не просто «экспроприрует» часть добавленной стоимости, но и выдвигает определенные условия обмена (требования), связанные с нормативным уровнем цены, размером бонусных платежей и штрафов за неисполнение этих условий. Институциональные образцы, как правило, имеются на рынке в готовом виде (например, многие из них были взяты из практики вошедших в Россию глобальных операторов). Тут же эти индивидуальные требования формализуются, то есть включаются в договор поставки или в дополнительные соглашения к стандартному договору. А затем они распространяются на других участников рынка — другим контрагентам по обмену они вменяются принудительно, а прямые конкуренты часто заимствуют их добровольно. В итоге индивидуальные требования становятся разделяемыми правилами.

3. Источники данных

Для получения количественных данных в октябре—ноябре 2007 года исследовательским коллективом ГУ—ВШЭ был проведен *стандартизованный опрос* менеджеров компаний. Обследование прошло в пяти российских городах: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Тюмени²⁵.

Были отобраны 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 оборота российской розничной торговли. В нашей выборке на продуктовый сектор приходится 70% опрошенных представителей сетевых компаний и 75% представителей поставщиков. Этот сектор — самый большой и самый сложный, к тому же именно к нему сегодня привлечено наибольшее внимание в политической сфере. Сектор же электронных това-

²⁴ Corsten D., Kumar N. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption // Journal of Marketing. 2005. Vol. 69. P. 90—91.

²⁵ 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). Проект осуществлен при поддержке Инновационной образовательной программы Государственного университета — Высшей школы экономики в рамках Национального приоритетного проекта «Образование».

ров выполняет в данном случае контрольные функции, позволяя отделять общие и специфические (отраслевые) явления²⁶.

При отборе компаний в сфере ритейла проводился сплошной опрос по общим спискам розничных сетей в соответствующих городских округах. Эти сети подразделялись: по происхождению — на глобальные/иностранные и отечественные компании, по территориальному охвату — на федеральные, межрегиональные и локальные. Поставщики опрашивались на основе квот, которые репрезентировали компании по размеру (крупные, средние и мелкие) и по типу деятельности (производители и дистрибьюторы)²⁷.

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.

В дополнение к количественному опросу была проведена *серия углубленных интервью* с 30 менеджерами сектора продовольственных товаров в августе—октябре 2008 года в трех городах России (Москва, Санкт-Петербург и Тюмень)²⁸. Рекрутирование осуществлялось из совокупности менеджеров, которые уже отвечали на вопросы количественного опроса в 2007 году. Отбор респондентов производился на основе так называемой стратегии разнообразия, то есть отбирались представители компании разного размера, профиля деятельности и происхождения. Результаты качественных интервью будут использоваться для интерпретации полученных количественных результатов²⁹.

4. Что конкретно требуют от поставщиков российские ритейлеры?

Из чего складываются требования к поставщикам? Здесь мы не стали мудрствовать лукаво и, планируя наш основной опрос, взяли список ФАС России,

²⁶ Подробный сравнительный анализ продуктового сектора и сектора бытовой техники и электроники см.: Радаев В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. С. 197—202.

²⁷ По определению самих респондентов, в нашей выборке 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 посредническую функцию. При этом половина опрошенных поставщиков занимается только отечественной продукцией, другая половина — имеет дело с импортом, в том числе исключительно импортную продукцию составляет каждый седьмой (15%).

²⁸ 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.

²⁹ 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 которых — иностранные, остальные — российские.

представляющий собой фрагменты формальных правил, выделенные из договоров поставки. Мы отобрали из 27 позиций 24 основных требования, которые при этом выглядят операционально (например, такая позиция из списка, как «одно-стороннее невыполнение обязательств розничной сетью», кажется слишком абстрактной). Ответы по каждому требованию в анкете выбирались из трех 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 присутствии 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 («ретробонусы»).

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 (табл.)

Т а б л и ц а

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 путем суммирования частот предъявления отдельных требований. Поскольку значение переменных по каждому требованию варьируется 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 распространенность всех конкретных 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).

Перейдем к анализу полученных результатов.

5. Какие требования розничных сетей наиболее распространены?

Теперь проверим, насколько актуальны те или иные требования, на которые ссылаются при характеристике отношений ритейлеров и поставщиков. Как часто они предъявляются и насколько их можно считать общими правилами? Сначала мы посмотрим на ситуацию глазами поставщиков как объекта этих требований, а к оценкам ритейлеров перейдем на следующем этапе. Мы будем считать требование частым, или широко распространенным, 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 распространенным.

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 распространенным. 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 распространенным, фактически незаметным — обязательство не применять в своей деятельности (при перекредитовании) договоров факторинга.

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

Второе место по степени распространенности занимают *бонусные обязательства* поставщика, связанные с платой за вход на рынок, присутствие товара на полках и объем продаж. В данном случае к широко распространенным 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 еще три требования близки к пороговому уровню широкой распространенности, 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 («ретробонус»).

Так что почти все бонусные требования весьма распространены. И лишь одно из них предьявляется относительно редко: 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 распространенности к группе бонусных обязательств близка группа требований, связанных с предоставлением поставщиками за свой счет *дополнительных услуг* для розничной сети и с обязательствами по качеству работы поставщиков под угрозой *штрафных санкций*. Здесь лишь одно требование мы вправе отнести к широко распространенным — требование дополнительных скидок на товар во время промоакций. И еще два требования близки к тому, чтобы считать их широко распространенными. 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. Отметим, что ни одна из позиций данной группы не относится к числу редких, или слабо распространенных. Применительно к мелким сетям в числе редко предьявляемых 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 распространенности всем прочим уступает группа требований, связанная с оплатой поставщиком *дополнительных услуг розничной сетию*. Здесь мы не встречаем ни одного широко распространенного 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 распространенных требований, даже если речь идет 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 проведенного исследования? *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 (рис. 2). Это означает, что оценки распространенности договорных требований, предъявляемых поставщикам со стороны розничных сетей, сильно различаются. Не менее одной четверти требований из нашего списка следует отнести к слабо распространенным и в силу этого не слишком значимым. Иными словами, позиции из предложенного списка требований, предъявляемых поставщикам, далеко не равнозначны, и многие из них нельзя отнести к широко распространенным правилам.

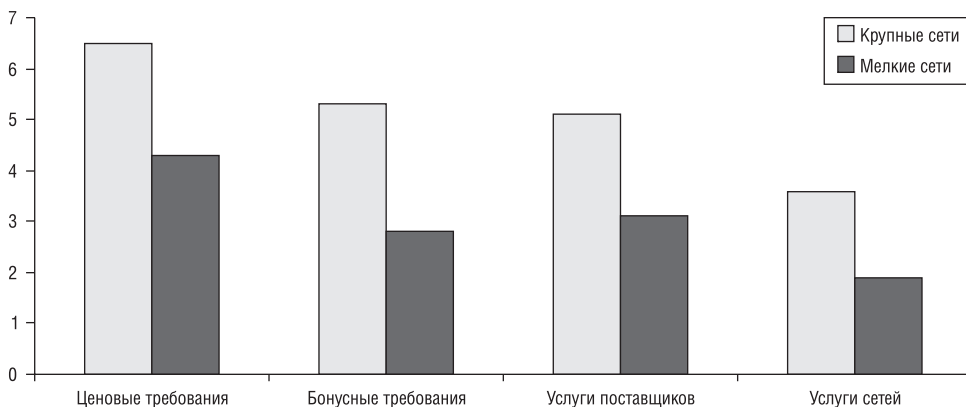


Рис. 2. Индексы частоты требований, предъявляемых поставщикам крупными и мелкими розничными сетями (по оценкам поставщиков)

В указанном ранее исследовании ФАС утверждалось, что требования у торговых сетей в целом сходные. По нашим данным, это не соответствует истине хотя бы потому, 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 миметичес-

кого изоморфизма (заимствования), связанного с распространением правил поведения от крупных к мелким сетям.

Теперь анализируем, 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).

Начнем с *ценовых требований*. Их распространенность 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 ($p < 0,05$).

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 определенной 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 определенной даты (последнее требование характерно и для поведения мелких продуктовых сетей).

В отличие от ценовых обязательств, 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 ($p < 0,05$). 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 ($p < 0,01$).

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 распространенности бонусных требований ($p < 0,05$). То же самое 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, $p < 0,01$). Причем эти различия в равной степени относятся и к крупным, и к мелким розничным сетям.

Что касается требования к поставщикам о предоставлении *дополнительных услуг*, 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 ($p < 0,01$), 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, эта 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 ($p < 0,01$). 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) ($p < 0,01$), и о более частых требованиях к производителям (по сравнению с дистрибьюторами) оплачивать рекламные изображения своего товара в рекламном издании торговой сети ($p < 0,05$). А когда речь идет о мелких сетях, значимые различия отсутствуют вовсе.

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

Начиная свое исследование, мы предполагали, что мелкие и средние поставщики, скорее всего, имеют меньше возможностей достичь желаемого в переговорах с закупщиками розничной сети и посему их чаще «обижают», предъявляя 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 счет). Ценовые требования более или менее универсальны, независимо от размера поставщика. Данное обстоятельство требует объяснений. Ясно, что прямолинейный аргумент о властной асимметрии здесь не работает, ресурсная зависимость в этом случае имеет иной, более сложный характер. Дело в том, что от мелких поставщиков часто не требуют бонусных платежей и дополнительных услуг, которые они все равно не в состоянии предоставить. Мелкие поставщики отбираются не по

готовности покрыть финансовые требования, а по способности обеспечить *функциональные требования*: своевременность и регулярность поставок, стандартное качество продукции, надлежащие условия ее хранения и транспортировки. Если же они их не в состоянии соблюсти (а многие из них не в состоянии), то с ними расстаются. Дополнительных же платежей требуют именно от крупных поставщиков, которые имеют рекламные бюджеты, стремятся всячески расширить поставляемый ассортимент товаров и готовы платить за приращение объема продаж.

Первоначально мы исходили из того, что в условиях прогрессирующего перехода на прямые поставки от производителей возрастает давление на посредников, которым соответственно дополнительные договорные требования могут предъявляться относительно чаще. Но это предположение не оправдалось: значимых различий между двумя типами поставщиков почти нет.

Немного свидетельств найдено и в подтверждение жалоб о более тяжелой доле поставщиков отечественного товара по сравнению с теми, кто торгует импортом. Более высокие требования к поставщикам отечественной продукции обнаружены лишь в части бонусных обязательств (впрочем, именно они и вызывают наибольшие споры).

Зато оправдалось другое предположение: *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.

6. Что показывает сравнение оценок ритейлеров и поставщиков?

Теперь вовлечем в анализ вторую сторону обмена, чтобы подтвердить или опровергнуть оценки, сделанные поставщиками. Мы исходили из предположения о том, что ритейлеры имеют очевидные стимулы занижать действительную частоту распространения своих требований к поставщикам, а последние могут завешать распространенность 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 более значимыми должны быть расхождения в оценках этих требований контрагентами рыночного обмена.

Напомним, что сравнение проводилось по четырем 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 тремя остальными парами контрагентов: крупные сети — малые и средние поставщики; малые и средние сети — крупные поставщики; наконец, малые и средние сети — малые 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 ритейлеров и по-

ставщиков³⁰, то в данном случае возникновение таких расхождений казалось чуть ли не самоочевидным. Тем более неожиданными оказались полученные нами результаты. Выяснилось, что вопреки нашим ожиданиям значимых различий между оценками довольно мало. И в целом *распространенность 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 картины.

Еще более удивительным кажется то, что нередко розничные сети оценивают частоту распространения тех или иных требований, предъявляемых поставщикам, не ниже, а выше, чем сами поставщики. Это прежде всего касается мелких и средних розничных сетей. Возможно, представители этих сетей несколько переоценивают уровень своих требований по сравнению с тем, что они реально могут позволить себе 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 поставщиками почти нет (они фактически равны): обе стороны сравнительно высоко оценивают частоту их предъявления. Лишь в отношениях крупных сетей с мелкими поставщиками возникает один примечательный момент применительно к самому распространенному требованию: *гарантиям поставок товара на наилучших условиях*. Здесь оценки поставщиков значимо выше, чем оценки ритейлеров ($p < 0,01$). 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 распространенности 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, то есть 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 распространенности бонусных требований. По сути, речь идет об основных требованиях, связанных с попаданием в сеть и с 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 какие-либо 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 воспринимаются поставщиками как «несправедливые».

³⁰ Радаев В. В. Экономическая борьба и социальные связи: структура конкурентных отношений в новом российском ритейле // Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 1. С. 19–56. <http://www.ecsoc.msses.ru/NewText.php>

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 к компенсации потерь от воровства в торговых залах. Но скорее это вызвано тем, что поставщики не считают данные требования сколько-нибудь распространенными 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.

7. Как объясняются дополнительные требования ритейлеров?

Любой достигнутый баланс интересов требует объяснения и оправдания, ибо рыночная власть (подобно любой другой власти) нуждается в *легитимации* — в 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»³¹. Чтобы стать более действенной, власть не должна ограничиваться контролем над поведением и условиями сделки, но должна превращаться также в контроль над восприятиями и убеждениями, представляя сложившиеся условия как естественные, безальтернативные или взаимовыгодные, справедливые³². 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 успеха³³.

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, поскольку 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 леги-

³¹ Blau P. Exchange and Power in Social Life. N. Y.: John Wiley & Sons, 1967. P. 23.

³² Lukes S. Power: A Radical View. Houndmills: Macmillan, 1974. P. 23–24.

³³ Fligstein N. Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies. Princeton: Princeton University Press, 2001; Падаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ—ВШЭ, 2003.

тимные 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»³⁴. Между тем представители сетей дают несколько иные, более сложные объяснения. Чтобы разобраться в сути вопроса, рассмотрим сначала 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 себе 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 распределенный механизм, и чтобы обеспечить его операционную эффективность, сети пытаются даже не столько максимизировать, сколько гарантировать определенный 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 идет 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 поставщика³⁵, а с другой стороны, «отбирает» места на полках у прямых конкурентов. Поставщик также кровно заинтересован в том, чтобы его товар выкладывался на лучших местах³⁶.

³⁴ Отметим, 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 свое 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 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 перекалываются на поставщика.

³⁵ «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 поднимаетесь в крупной сети... Но у вас будет определенный статус» (менеджер по работе с сетями, дистрибьютор крупного производителя, Москва).

³⁶ «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 М. Производитель и ритейл: правила игры в двое ворот // Деловой квартал. 2006. № 23). «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 ни требовали...» (менеджер по закупкам, розничная сеть, Москва).

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 продажи менее ходовые позиции. Они рассматривают их как «нагрузку», связанную с дополнительными издержками приема, 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 выгоды³⁷. Аналогичные объяснения даются и в отношении размещения товара на лучших местах. Борьба за широту ассортимента также помогает понять, почему вопрос о бонусных платежах заметно чаще ставится перед крупными поставщиками.

Особенно «больным» 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 продукции³⁸. 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 платежей³⁹, рассматривая их как сигналы уверенности поставщика и одновременно как инструмент перенесения на него рисков возможного неуспеха (а неуспешной оказывается преобладающая доля инноваций)⁴⁰.

Таким образом, для розничных сетей многие дополнительные платежи, закладываемые в договор поставки, являются своего рода «залогом», позволяющим более эффективно контролировать будущее поведение поставщика, способом их привязывания и дисциплинирования⁴¹. Властный аспект отношений, связанный с установлением контроля над контрагентом, оказывается не менее важным, нежели достижение непосредственной экономической выгоды.

Одновременно маркетинговые платежи помогают вытеснить с рынка мелких посредников, поскольку розничным сетям удобнее работать с небольшим

³⁷ «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 Л. На российском рынке поставщики доминируют над розницей // Профиль. 2006. № 47). Утверждается также, что в российских сетях количество товарных позиций на 25–30% превышает аналогичный показатель у западных ритейлеров.

³⁸ Келли К. Анализ платы за торговое место на рынке продовольственных товаров: конкурентный подход. С. 160–176.

³⁹ «Новый товар, конечно, интересен, но, как правило, он трудно продается. Стараемся избежать 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).

⁴⁰ «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 К. Указ. соч. С. 176).

⁴¹ Интересно, что указанный «залог» в случае успеха поставщику не возвращается. Более того, от него в этом случае ожидаются дополнительные платежи в виде ретробонусов.

количеством более крупных партнеров⁴². Здесь тоже речь идет отнюдь не только об уровне цен или о тех скидках, которые в состоянии предоставить крупные партнеры. Кроме того, розничным сетям нужна функциональность — стабильность и гарантированность поставок всего оговоренного ассортимента, надлежащие условия хранения и транспортировки, которые многие мелкие поставщики просто не в состоянии обеспечить⁴³.

Добавим, что дополнительные платежи не обязательно выступают следствием давления со стороны розничных сетей. Порою здесь проявляется *интерес крупных поставщиков*, которые, например, через выплату солидных «ретробонусов» за приращение объема продаж в качестве скрытой скидки для ритейлера пытаются отсечь своих более мелких конкурентов⁴⁴. Таким образом, с помощью дополнительных платежей более мелкие поставщики вытесняются сразу с обеих сторон рыночного обмена. Данный аргумент, что крупные поставщики в большей степени, чем розничные сети, заинтересованы в дополнительных платежах и сами предлагают подобные платежи, весьма популярен среди ритейлеров и дает еще одно обоснование их большей распространенности именно среди крупных поставщиков. То, что принято считать требованиями ритейлеров, здесь реинтерпретируется как настоячивые предложения поставщиков⁴⁵. И мы полагаем, что основания для таких рассуждений есть, хотя их тоже не стоит абсолютизировать.

Приведем еще один пример упрощенного 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 счет, требуя компенсации⁴⁶. В этом 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 от упрощенных обоснований, которые, заметим, тут же из чисто эко-

⁴² Канунников С. Сегодняшние отношения — диктат ритейлеров // Бизнес. 2006. 1 февраля.

⁴³ «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).

⁴⁴ Канунников С. Указ. соч.; Келли К. Указ. соч. С. 160—176.

⁴⁵ «Замена товара обязательна. Это, наверно, единственное условие [с нашей стороны]... Что касается всего остального: мониторинга цен, бесплатной поставки образцов продукции, промо-акций — 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).

⁴⁶ «[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 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).

номической плоскости (выгодно — не выгодно) или гражданско-правовой плоскости (имеют или не имеют право) переводятся в плоскость моральных обоснований (справедливо или не справедливо)⁴⁷. Многие вопросы остаются дискуссионными. И понимание их сложности, неоднозначности должно способствовать более успешному решению накопившихся проблем.

8. Что делать? (некоторые выводы)

Итак, осенью 2008 года финансовый кризис также проявился прежде всего в неисполнении ранее принятых договорных обязательств, когда, например, 30—40-дневная отсрочка по договору в реальности удваивалась за счет неплатежей. Причем в первую очередь это становилось прямым следствием ухудшения финансового положения розничных компаний — наибольшие отсрочки платежей возникли у будущих банкротов («Самохвал») или у 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, так как до кризиса, например, ни один из опрошенных нами респондентов не указывал на обращение в суд как на 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, например, давление через муниципальные органы власти, а на отраслевом уровне — призывы к вмешательству со стороны регуляторов федерального значения.

Что предлагается делать в подобных условиях? «Размахивание шашками» административных и судебных процедур здесь явно не помогает. Тем более что наличие давления розничных сетей как более сильной стороны рыночного обмена само по себе еще не означает, что розничные компании входят в противоречие с законом, поскольку основная часть предъявляемых ими требований не нарушает в явном виде существующие гражданско-правовые нормы. Но, как водится, если серьезные конфликты не устраняются рыночным и правовым путем, начинается поиск политических компромиссов. А поскольку вопрос приобрел сейчас политическое звучание, от розничных сетей требуют серьезных уступок. Рассмотрим несколько вариантов предлагаемых решений.

Первый вариант связан с полным или частичным *отказом от дополнительных требований*. И, в принципе, сети еще до кризиса заявляли о своей готовности отступить, хотя 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 со своими данными и убедились в том, что именно они относятся к числу наиболее принципиальных. По оценкам поставщиков, пять из десяти таких требований относятся к числу распространенных, еще четыре приближаются к ним по уровню распространенности и лишь одно относится к числу редких.

⁴⁷ Развернутые аргументы сторонников и противников дополнительных платежей см.: Блум П. Н., Гундлах Г. Т., Кэннон Дж. П. Плата за торговое место: теоретические направления и взгляды менеджеров-практиков // Экономическая политика. 2008. № 5. С. 128—159.

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. Возник вариант *обратной дискриминации*. Розничные компании, входящие в Ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ), еще в конце 2007 года 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 года о планируемой отмене платы за вход в сеть для всех местных сельхозпроизводителей во всех 23 регионах, где открыты ее магазины⁴⁸.

Подобные уступки в адрес мелких производителей вряд ли устраивают большинство крупных поставщиков брендируемой продукции и глобальных производителей, которые справедливо намекают на нарушение условий свободной конкуренции. Впрочем, введение меры по селективной отмене дополнительных платежей, на наш взгляд, не приведет к существенным результатам. Многие из мелких поставщиков и так их не платят. Они отбираются не по готовности обеспечить дополнительные платежи, а по способности гарантировать своевременность и регулярность поставок, стандартное качество продукции, надлежащие условия ее хранения и транспортировки. То есть функциональные требования здесь важнее финансовых. И когда мелкие поставщики не могут выполнить функциональные требования розничных сетей (а многие не могут), то отмена дополнительных платежей им никак не поможет. Им не попасть в розничные сети, которые реализуют индустриализованные технологии в ритейле и потому объективно заинтересованы работать преимущественно с крупными поставщиками.

Мелким же поставщикам нужно развивать другие торговые форматы и снижать издержки входа в другие сегменты рынка. Речь идет розничных рынках, ярмарках выходного дня, передвижной торговле, в том числе торговле «с борта». Не случайно в период кризиса московское правительство заморозило программу ликвидации розничных рынков. Важным способом снижения издержек входа на подобные рынки может стать развитие кооперативных форм для мелких производителей, которые не в состоянии доставить товар до конечного потребителя. Нужно снижать налоги для малых производителей и торговцев, отменять избыточные разрешения, но при этом добиваться выполнения необходимых санитарных требований.

Следующий вариант, связанный с общими установлениями «идеального конкурентного порядка», предлагался ФАС России в виде попыток введения *единых требований к поставщикам однородных товаров*⁴⁹. Такие попытки большинству наших респондентов кажутся малореалистичными, ибо у государственных органов нет реальных возможностей проконтролировать соблюдение подобных предписаний. Для самих же ритейлеров подобная мера может быть приемлемой по отношению к «биржевым» товарам (относительно однородным по составу и качеству), но совершенно не годится для брендируемых товаров, каковые сегодня все в большей степени определяют рынок. Да и по отношению к небрендируемым товарам жесткая фиксация условий поставок и реализации товаров грозит возникновением ухудшающегося отбора и прогрессирующим снижением качества поставляемой продукции.

⁴⁸ Милыев П. В Метро бесплатно // Ведомости. 2007. 24 августа.

⁴⁹ Примером может послужить предписание ФАС России, выданное в мае 2008 года компании «X5 Retail Group» о недопущении действий по ограничению конкуренции на товарных рынках Санкт-Петербурга.

У приверженцев институциональных реформ встречается идея о целесообразности «упрощения правил» в несовершенной институциональной среде. В принципе, обсуждается подход, касающийся такого упрощения контрактных отношений, при котором, например, все дополнительные требования розничных сетей закладываются в цену закупаемого товара при отказе от всех прочих индивидуализированных выплат. Смысл заключается в достижении большей прозрачности контрактных отношений. Но данный подход вряд ли обретет популярность у ритейлеров, поскольку лишает их многих возможностей эффективного контроля над будущим поведением поставщика. И без того неполный контракт теряет характер комплексного соглашения, становится плоским и негибким. Что же касается прозрачности, то в ней не заинтересованы и многие поставщики.

Мы полагаем, что государству нецелесообразно влезать в регулирование содержания договоров поставки, находящихся в сфере гражданско-правовых отношений. В то же время государство может и должно способствовать более эффективному исполнению заключенных договоров, в том числе оперативно поддерживая судебные иски к розничным сетям, задерживающим оплату поставленной продукции.

В части текущих практических шагов в начале 2009 года в обстановке кризисных обострений была образована Межведомственная комиссия по мониторингу ситуации на продовольственном рынке Минсельхоза (сторона поставщиков) и Минпромторга (сторона ритейлеров)⁵⁰, делаются попытки выработки соглашений между отраслевыми ассоциациями. Но, как мы уже могли убедиться, эта задача отнюдь не из легких. И по крайней мере ясно, что административные меры борьбы с дополнительными платежами вряд ли приведут к серьезному успеху, так как это борьба скорее со следствиями, чем с причиной властной асимметрии в рыночном обмене. И участники рынка всегда ищут возможности для того, чтобы избежать формального контроля.

Отчасти спасает положение лишь то, что при всей асимметричности отношений власть по своей природе почти всегда сочетается с взаимозависимостью вовлеченных во взаимодействие сторон. И даже если политические переговоры не приведут к успеху, на уровне отдельных компаний придется находить неизбежные компромиссы. Это придает особое значение *характеру отношений*, выстраиваемых самими участниками рыночного обмена, на важность которого указывают проведенные исследования. Заключение о необходимости стратегий, ориентированных на построение адекватных отношений (*relationship-driven strategies*), выглядят 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 расчетов на то, что желание контрагента продать побольше и объективная ограниченность его выбора все спишут. И из кризисной ситуации с наилучшими результатами выйдут именно те компании, чьи отношения смогут выдержать самую серьезную проверку.

⁵⁰ Чкаников М. Несъедобная цена // Российская газета. 2009. 6 февраля.