

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

В.В. Радаев

**КАК ОБЪЯСНИТЬ КОНФЛИКТЫ
В РОССИЙСКОМ РИТЕЙЛЕ:
ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ
И ИХ ПОСТАВЩИКОВ**

Препринт WP1/2009/03
Серия WP1

Институциональные проблемы
российской экономики

Москва
Государственный университет – Высшая школа экономики
2009

Редактор серии WP1
«Институциональные проблемы
российской экономики»
А.А. Яковлев

P 15 Радаев В.В. Как объяснить конфликты в российском ритейле: эмпирический анализ взаимодействия розничных сетей и их поставщиков*: Препринт WP1/2009/03. — М.: Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2009. — 68 с.

Острые проблемы современного российского ритейла рассматриваются с позиций экономико-социологической теории властной асимметрии в рыночном обмене. На основе стандартизованного опроса 500 менеджеров розничных сетей и их поставщиков (2007 г.) в пяти российских городах подробно проанализированы многочисленные требования, предъявляемые ритейлерами к своим поставщикам, показана их обусловленность размерами фирм и сектором торговли. Протестированы регрессионные модели, объясняющие возникновение конфликтов в цепи поставок наличием ценовых и бонусных обязательств и характером исполнения договоров поставки.

УДК 316.334.2:336.71
ББК 60.56

Ключевые слова: власть, рыночный обмен, розничная торговля, конфликты

Radaev V. Where Do the Conflict in Russian Retailing Come From: An Empirical Analysis of the Retailer-Supplier Relationships: Working Paper WP1/2009/03. — Moscow: State University — Higher School of Economics, 2009. — 68 p.

Disputed issues of Russian retail trade are considered from the standpoint of power asymmetry in the market exchange. Numerous requirements of the chain store companies to their suppliers are analyzed in detail. Company size and trade sector are used as explanatory variables. Regressions models are tested to explain the emergence of conflicts in the supply chain by the price and bonus obligations and contract fulfillment. Survey data were collected from 500 managers of retail chains and their suppliers in 2007 in five Russia's cities.

Keywords: power, market exchange, retail trade, relational conflicts

* Проект осуществлен при поддержке Инновационной образовательной программы Государственного университета — Высшей школы экономики (ГУ ВШЭ) в рамках Национального приоритетного проекта «Образование» (2007 г.) и программы фундаментальных исследований ГУ ВШЭ в 2008 г. Мы благодарим за полезные замечания и комментарии, высказанные в адрес первого варианта работы, С.Б. Авдашеву, Я.М. Рошину и А.А. Яковлева.

Препринты Государственного университета — Высшей школы экономики размещаются по адресу: <http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx>

© Радаев В.В., 2009
© Оформление. Издательский дом
Государственного университета —
Высшей школы экономики, 2009

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. При этом 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 серьезный 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 ресурсов².

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 маржи-

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, Соловченко 2008].

² Подробнее о ситуации в ритейле в период кризиса см.: Радаев 2009б.

нальный доход и в этом случае они пытались за счёт ужесточения условий для поставщиков, которые начали жаловаться на увеличение требуемых бонусных платежей (что, впрочем, отрицается ритейлерами).

Поставщики, также испытывая 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 всём 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 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]³. В результате отечественные компании очень быстро переориентировались и начали перенимать «передовой опыт» [Радаев 2007b]. Тогда-то и получили относительно широкое распространение многочисленные способы «дисциплинирования» поставщиков, предъяв-

³ История повторялась и при открытии Metro. Cash & Carry в других городах, например, в Екатеринбурге.

ление 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 договоров поставки в пищевой промышленности [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 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, причём речь шла как о некоем формальном платежах, 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 отно-

шения получили всеобщее распространение? Ведь упомянутое пирское 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 сети, от товарной категории⁴ и распространяется не на все, а только на брендированные товары⁵.

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

⁴ 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]. Платежи за одну товарную позицию (SKU) могут варьировать от десятков долларов до десятков тысяч долларов (алкогольная продукция) [Макаренко 2009: 31].

⁵ 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.

от более мелких собратьев) платить никому не обязаны?⁶ 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 изменилось? Во-первых, резко усилился экономический вес рознич-

⁶ Например, представители компании Procter & Gamble утверждают, что компания никогда не платит за вход на рынок [Казаков 2008].

ных сетей, которые росли опережающими темпами, и работа с ними стала выгодной для поставщиков с точки зрения объемов и устойчивости продаж⁷. Во-вторых, розничные сети стремительно развивают современные торговые форматы, более эффективные с позиций 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, сети регулируют условия входа по своим правилам. Это выводит нас на более общую теоретическую проблему соотношения власти и рыночного обмена.

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 2007а]. 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) — являются характеристики социальных отношений. В своём идеальном виде эти обменные отношения между партнёрами предполагают *симметричность*, в условиях которой ни один из партнёров не имеет возможности достигать своих интересов за счет прямого

⁷ Несмотря на 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 сетевой ритейл или сохранение в нём своих позиций [Макаренко 2009: 31].

ущемления интересов другого. Или же предполагается, что 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, причём 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.

Здесь и возникают *отношения власти*, дающие участникам рынка неравные возможности контролировать взаимодействия и реализовывать свои интересы относительно независимо от интересов других участников обмена [Вебер 2004]⁸. 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 [Тироль 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 считаются слишком неопределёнными и всеохватывающими. Вот как об этом пишет 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 общесоциологиче-

⁸ Более подробные объяснения связи экономических и властных отношений см. в [Радаев 2005, Гл. 5]. О разных моделях властных отношений см. [Ледаев 2001].

ским пониманием власти. Понятие власти должно специфицироваться применительно к изучаемому типу трансакций [Cox 2004b: 418], т.е. следует анализировать конкретные условия заключения и исполнения контрактов. Нужны детальные содержательные описания властных взаимодействий при ясном понимании того, что обмен не ограничивается ценовым торгом, а мотивы его участников не сводятся к абстрактному стремлению к прибыли или столь же абстрактному стремлению к влиянию.

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.

Одно из объяснений такой асимметрии 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].

В наиболее общем виде *власть в рыночном обмене* означает способность диктовать условия обмена без разрыва отношений (ибо в последнем случае обмен прекращается, а вместе с ним «угасает» и власть), в эффективном использовании сложившихся властных режимов (power regimes) [Cox 2004a; Cox, Watson, Lonsdale, Sanderson 2004]. Как реализуется такая власть? Конечно, она проявляется в перераспределении добавленной стоимости в пользу более сильного участника. Но этим дело не ограничивается. Власть может реализовываться в предъявлении дополнительных нефинансовых требова-

ний к условиям исполнения сделки. Находящиеся в более сильной властной позиции применяют широкий спектр мер воздействия на контрагента — от манипулирования представлениями о взаимной выгоде, которые оправдывают их повышенные притязания, до подавления и унижения контрагента на уровне рутинных практик поведения (как это нередко случается в российских условиях по отношению к менеджерам по продажам).

Таким образом, заключение рыночной сделки не предполагает изначальной гармонии интересов её 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) проигравшей [Cox 2004b: 418], ей зачастую приходится вместо максимизации прибыли минимизировать упущенные выгоды [Олейник 2008].

Каким же 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, достигаемому взаимозависимыми сторонами 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 отступать не готовы, своего рода край, за пределами которого по их представлениям обмен перестаёт быть выгодным для одной из сторон и следует от него отказаться.

Достижимые компромиссы могут быть весьма болезненными, а выгода для одной из сторон начинает казаться сомнительной. Почему же более слабая, проигрывающая сторона не выходит из рыночного обмена (если предположить, что возможность выйти есть по определению [Радаев 2007a])? Это означает, что она получает меньшую долю добавленной стоимости, но при этом сохраняет заинтересованность в трансакциях. Либо она считает, что её интерес всё же реализуется, пусть и в усечённом виде; либо у неё отсутствуют более

выгодные и вообще сколько-нибудь 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 взятых нами интервью называли «производителями-камикадзе»).

Но есть и другое принципиальное обстоятельство. Чаще всего, идя на серьёзные 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 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 выгоды. Смысл рыночного торга, или переговоров, заключаются 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].

Всё 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 управляют, то к максимально возможной прибыли). Но принятие данного положения само по себе не даёт нам чёткого понимания того, к чему именно стремятся фирмы на практике, действуя как покупатели и продавцы» [Сох 2004b: 412].

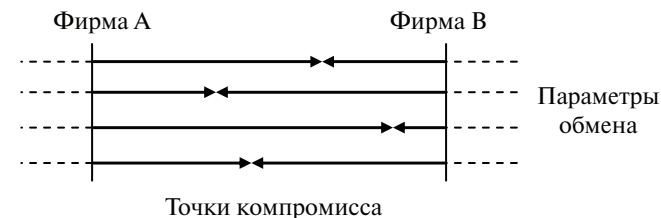


Рис. 1. Модель рыночного торга как комплексного соглашения

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 [Сох 2004b: 418]. Но более важно 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 оппортунизма.

Интерес поставщика тоже не следует сводить к объёму продаж. Для него может быть важен статус, достигаемый работой на крупные сети [Podolny 1993], 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 всё остальное не имеет значения», *характер отношений* поставщика 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 пред-

положить, 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 трансакций влияют не только общий объем полученной прибыли, но и *представления* (верные или не верные) о доле добавленной стоимости, доставшейся каждому из контрагентов в результате её распределения. А в этих представлениях экономические оценки теснейшим образом сплетаются с суждениями о справедливости и несправедливости сложившихся отношений.

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)), 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.

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 «экспроприирует» часть добавленной стоимости, но и выдвигает определённые 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 во-

шедших в Россию глобальных операторов). Тут же эти индивидуальные требования формализуются, т.е. 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.

Заметим, что институциональные формы не «висят в воздухе», но базируются на совокупности *стандартных калькуляций*, связанных с рутинными процедурами разнообразных расчётов: соотнесения цены поставки данного товара и его минимальной цены на рынке, вычислением уровня его продаж по сравнению с аналогами и субститутами, определением маржинальной доходности. И содержание правил зачастую строится как нормативная связь двух и более количественных параметров по принципу *если..., то...»* (например, если увеличивается товарный ассортимент, то платежи за вход возрастают; если цена товара на рынке снижается, то от поставщика требуют скидок или компенсаций, и т.д.).

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 анализировалось 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 Тю-

мени⁹. 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 оборота российской розничной торговли. В нашей выборке на продуктовый сектор приходится 70% опрошенных представителей сетевых компаний и 75% представителей поставщиков¹⁰. 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 вы-

⁹ 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).

¹⁰ 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.

полняет в данном случае контрольные функции, позволяя отделять в устанавливающихся рыночных отношениях общие и специфические (отраслевые) явления¹¹.

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/иностраные¹² 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%¹³.

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

¹¹ Подробный сравнительный анализ продуктового сектора и сектора бытовой техники и электроники см.: [Радаев 2007b: 197–202].

¹² Не все иностранные сети являются глобальными — в качестве примера можно привести распродаваемую ныне сеть «Рамстор».

¹³ Размер компаний определялся на основе его оценок представителями компаний. Несмотря на «субъективный» характер, данная переменная оказалась вполне адекватной, обнаруживая линейную связь на высоком уровне значимости с числом торговых объектов, в которых или с которыми работает данная компания, и числом регионов, на которые распространена её деятельность (это верно как для ритейлеров, так и для поставщиков в основном для нас продуктового сектора). Для ритейлеров дополнительным подтверждением служит зафиксированная связь между размером компании и наличием гипермаркетов — торгового формата, который, как известно, развивается лишь крупными компаниями.

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)¹⁴. 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 компаний 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 се-

¹⁴ В Москве интервью проводились сотрудниками Лаборатории экономико-социологических исследований ГУ ВШЭ (руководители — В.В. Радаев, З.В. Котельникова), 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.

тями. 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.

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. Причём 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, т.е. речь идет о чуть ли не всеобщих правилах. 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, об обоснованности и справедливости которых разворачиваются наиболее жаркие споры. Соответственно, гипотеза формулируется следующим образом:

H1. По оценкам поставщиков, договорные требования, предъявляемые им розничными сетями, широко распространены. При этом наиболее распространены их ценовые и бонусные обязательства перед сетями.

Следующая гипотеза касается *размера розничных сетей*. Стереотипное предположение было представлено в том числе в упомянутом исследовании ФАС: требования у всех сетей примерно одинаковые. С одной стороны, это противоречит теории ресурсной зависимости [Pfeffer, Salancik 1978], в соответствии с которой более крупные участники рынка, концентрирующие значительные ресурсы, при прочих равных условиях должны обладать и большим 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 1983]. 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:

Н2. Крупные и мелкие розничные сети предъявляют поставщикам сходные договорные требования.

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

Позиции поставщиков в отношениях с розничными сетями, видимо, должны зависеть и от *размера компаний-поставщиков*. По наиболее распространённым в современной прессе суждениям от торговых сетей страдают в первую очередь мелкие и средние поставщики. И в соответствии с нашими собственными представлениями о властной асимметрии также они должны иметь меньше возможностей для того, чтобы отстоять свою позицию в переговорах с покупателями розничной сети. А дополнительные платежи во многом нацелены на их отсев [Блум, Гундлах, Кэннон 2008]. Отсюда вытекает очередная гипотеза:

Н3. Розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к мелким поставщикам, обладающим меньшей рыночной властью, чем к крупным поставщикам.

Хотя с ростом объема поставок может возрастать 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 зафиксированных ранее тенденций постепенного вытеснения посредников и перехода розничных сетей на прямые поставки от производителей [Радаев 2007b]. Это означает, что давление на посредников может быть более значительным. Хотя, конечно, в данном отношении возможны и контраргументы. Например, если речь идет о мелких, территориально разрозненных производителях и крупных закупщиках, распространяющих их продукцию, то посредники могут быть более влиятельны, чем производители. Тем не менее наша исходная позиция находит выражение в следующей гипотезе.

Н4. Розничные сети предъявляют дополнительные договорные требования чаще к дистрибьюторам, 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 (а среди поставщиков отечественной продукции три четверти составляют именно производители), мы вправе предположить, что к поставщикам отечественной продукции отношение розничных сетей в целом более жёсткое, а с иностранными производителями и теми, кто поставляет импортный товар, им приходится быть более умеренными в своих требованиях, тем более, что глобальные производители зачастую весьма влиятельны и продвигают известные бренды. Здесь видится основание для следующей гипотезы.

Н5. Розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к поставщикам отечественной продукции, чем к поставщикам импортного товара.

Заходя со стороны розничных сетей, мы должны сравнить их поведение с точки зрения *происхождения компаний*. Известно, что образцы жёсткой политики в отношении поставщиков были привнесены в Россию глобальными игроками — прежде всего Metro Group, чуть позднее Auchan Group, а затем были заимствованы российскими операторами. Поэтому мы вправе предположить, что иностранные розничные

сети должны быть более требовательны по сравнению со своими российскими конкурентами. Отсюда следующая гипотеза:

Н6. Иностраные розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к поставщикам, чем отечественные розничные сети.

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]). Это соответствует и наиболее распространённым суждениям: жалобы от поставщиков продуктов питания звучат намного чаще. В связи с этим уместно предложить такую гипотезу:

Н7. 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 хотим проверить бытующие обвинения в адрес ритейлеров, которые, как утверждают, постоянно приукрашивают положение дел, занижая действительную частоту распространения тех или иных требований к поставщикам. А заодно посмотреть, не драматизируют ли ситуацию поставщики, представляя себя в качестве пострадавшей стороны и указывая на распространённость или даже всеобщность накладываемых на них дополнительных обязательств. Поэтому имеет все основания для существования следующая гипотеза:

Н8. Розничные сети значительно ниже оценивают распространённость своих требований к поставщикам, чем сами поставщики. Причем, чем больше распространены те или иные требования, тем значимее расхождение в оценках двух сторон¹⁵.

¹⁵ Чем больше расхождения в оценках сторон, тем внимательнее нужно исследовать данный элемент отношений [Блум, Гундлах, Кэннон 2008].

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:

Н9. 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.

Н10. Основным источником конфликтов между партнёрами по обмену поставщики считают дополнительные требования со стороны розничных сетей, а ритейлеры – плохое исполнение поставщиками условий заключённых договоров.

Теперь разберёмся с перечнем договорных требований.

Что требуют от поставщиков российские ритейлеры

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

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 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 объем 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 сети*. 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 на-

ходятся 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, и многие нельзя отнести к широко распространённым правилам.

На основании полученных данных не подтверждается гипотеза 2 о сходных требованиях крупных и мелких сетей: *крупные розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования по сравнению с мелкими сетями*, и происходит это во множестве интересующих нас случаев. Тем самым выглядит более правдоподобным предположение о том, 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.

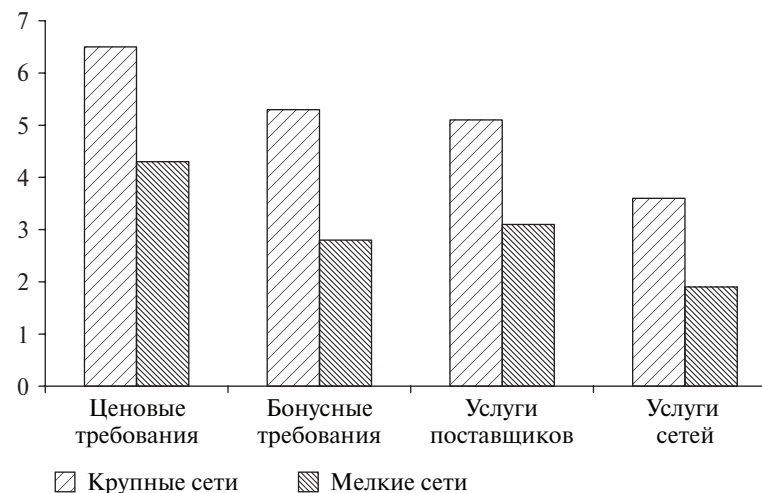


Рис. 2. Индексы частоты требований, предъявляемых поставщикам крупными и мелкими розничными сетями (по оценкам поставщиков)

От чего зависят предъявляемые требования

Теперь проанализируем, от каких *основных факторов* зависит частота предъявляемых требований по оценкам поставщиков, используя Т-Test для сравнения средних величин. К числу таких факторов мы относим:

- размер компаний-поставщиков (крупные или мелкие и средние);
- тип поставщика (производитель или посредник);
- происхождение товара (отечественный или импортный)¹⁶;
- 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 даты¹⁷.

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 (по-

¹⁶ Параллельно со стороны ритейлеров мы будем смотреть различия между иностранными и отечественными розничными сетями.

¹⁷ С точки зрения происхождения компании различие ценовых требований значимо только для продуктового сектора, где иностранные операторы чаще требуют от крупных поставщиков гарантий по поставке товара на наилучших условиях и отказа от повышения цены до определенной даты, а от мелких поставщиков, вдобавок, отсрочки платежей за реализованный товар свыше 40 дней.

следнее 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 ко 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 ассортимента¹⁸.

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,

¹⁸ Среди ритейлеров иностранные компании чаще предъявляют бонусные требования к своим поставщикам, причём значимые различия касаются почти всех таких требований и относятся равно как к крупным, так и к мелким поставщикам.

чаще (причём 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*, заканчиваются¹⁹.

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 вовсе²⁰.

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 мерчен-

¹⁹ В этом отношении также иностранные ритейлеры не отличаются от отечественных – ни в целом, ни в продуктовом секторе. Разве что в продуктовом секторе они чуть чаще требуют бесплатной поставки упаковок или образцов нового товара.

²⁰ Различия иностранных и отечественных розничных сетей здесь малочисленны и касаются малозначимых позиций.

дайзеров 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 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 счёт). 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 здесь имеет иной, более сложный характер. Дело в том, что от мелких поставщиков часто не требуют бонусных платежей и дополнительных услуг, которые они всё равно не в состоянии заплатить. 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 не в состоянии их соблюсти (а многие 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 объёма продаж.

Формулируя *гипотезу 4*, мы исходили из того, что в условиях прогрессирующего перехода на прямые поставки от производителей возрастает давление на посредников, которым, соответственно, могут предъявляться дополнительные договорные требования относительно чаще. Но это предположение не оправдалось: значимых различий между двумя типами поставщиков почти нет.

Немного свидетельств найдено и в подтверждение *гипотезы 5* о более тяжёлой доле поставщиков отечественного товара по сравнению с теми, кто торгует импортом. Более высокие требования к поставщи-

кам отечественной продукции обнаружены лишь в части бонусных обязательств (впрочем, именно они и вызывают наибольшие споры).

Чтобы проверить *гипотезу 6*, нам пришлось на время перебежать на смежное поле ритейлеров, чтобы убедиться, что действительно **иностраннне операторы в целом чаще предъявляют бонусные требования**, чем отечественные сети, причём это касается и крупных, и мелких поставщиков. А у продуктовых сетей они чаще выдвигают некоторые ценовые требования.

Вернувшись в поле поставщиков, мы нашли множество подтверждений в пользу *гипотезы 7*, 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 2007b].

Осталось сказать несколько слов о *региональном разрезе*. Мы не можем делать здесь совершенно убедительные выводы, ибо выборки по отдельным регионам невелики. Тем не менее можно утверждать, что просматривается следующая тенденция. Если взять требования крупных сетей, то обследованные нами города делятся на две различимые 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 оспорить оценки, сделанные поставщиками. Формулируя *гипотезу 8*, мы исходили из предположения о том, что ритейлеры имеют очевидные стимулы занижать действительную частоту рас-

пространения 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 — 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 Т-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 2009a], то в данном случае возникновение таких расхождений казалось чуть ли не очевидным. 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 картины²¹.

²¹ 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.

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 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 постав-

щиков 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-нибудь 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 ряда услуг — требование предоставлять данные ежемесячного мониторинга цен на товар, поставляемый в данном регионе.

В любом случае, **сколько-нибудь 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 8** 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, указывая на то, что существующие властные режимы (power regimes) далеко не всегда воспринимаются и используются адекватно [Cox 2004a; Cox, Watson, Lonsdale, Sanderson 2004]. Отвечая на вопрос о том, возникали ли у Вашей ком-

пании 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)²². 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 четыре индекса распространённости разных требований, предъявляемых крупными розничными сетями, значимо коррелируют с наличием конфликтов с ритейлерами**, что соответствует гипотезе 9. 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 уме-**

²² 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 удастся урегулировать, и которые приводят к временной приостановке или даже 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).

ренности 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 мелких 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 друг 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 0,5% 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 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, 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 него²³.

Сходная ситуация проявляется и в ответе на вопрос, какова примерная доля контрагентов, сотрудничающих с Вашей компанией, не нарушая обязательства. Здесь представители ритейла в среднем ука-

²³ В высказываниях отдельных респондентов речь шла, например, о таких сетях, как «Самохвал», «Патэрсон», «Мосмарт».

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

Выбирая возможные *независимые переменные*, мы опирались на ранее сформулированные гипотезы о влиянии на возникновение конфликтов условий заключения и исполнения договоров поставки. В первом случае (условия договоров) мы использовали индексы частоты дополнительных требований, предъявляемых поставщикам розничными сетями, взяв все четыре группы этих требований. Во втором случае (исполнение договоров) использована переменная частоты нарушения партнёрами по обмену договорной дисциплины.

В качестве контрольных переменных мы использовали:

- сектор торговли, ожидая, что в продуктовом секторе ситуация должна быть более конфликтной, чем в секторе бытовой техники и электроники;
- размер компаний, полагая, что крупные компании могут быть меньше подвержены конфликтогенным факторам, чем малые и средние фирмы;
- принадлежность к одному из пяти регионов, полагая, что ситуация в регионах может различаться;
- для ритейлеров – происхождение компаний, подразумевая, что иностранные розничные сети ведут себя более жёстко и могут чаще порождать конфликты;
- для поставщиков – тип компании, имея в виду возможность того, что с производителями предпочитают меньше конфликтовать, чем с посредниками.

В результате мы получили уравнение, где *зависимая переменная* Y – наличие или отсутствие конфликтов (1 означает, что конфликты были; 0 – их не было).

Независимые переменные:

X_1 – индекс ценовых требований (варьируется от 0 до 12);

X_2 – индекс бонусных требований (варьируется от 0 до 12);

X_3 – индекс оплаты услуг розничной сети (варьируется от 0 до 12);

X_4 – индекс дополнительных услуг поставщика (варьируется от 0 до 12)²⁴;

$X_5 - X_6$ – частота невыполнения условий договора поставки, варьирующая от 0 до 2 («Никогда», «Иногда», «Часто»), преобразованная в фиктивные переменные (база – 0);

²⁴ Все индексы коррелируют между собой, но тест VIF не показывает мультиколлинеарности.

X_7 – работа в продуктовом секторе торговли (1 – да; 0 – нет)²⁵;

$X_8 - X_{11}$ – региональная принадлежность (дамми-переменные) (Москва – база; X_8 – Санкт-Петербург; X_9 – Екатеринбург; X_{10} – Новосибирск; X_{11} – Тюмень).

X_{12} – размер компаний (1 – крупные; 0 – мелкие и средние);

X_{13} – происхождение компании (для ритейлеров) (1 – иностранная или совместная; 0 – отечественная).

X_{14} – тип компании (для поставщиков) (1 – производитель; 0 – дистрибьютор).

Модель рассчитывалась нами отдельно для ритейлеров и для поставщиков. В этих вариантах в составе независимых переменных имеется два отличия. Во-первых, переменные $X_5 - X_6$ имеют для ритейлеров и поставщиков несколько разное значение, измеряя для ритейлеров частоту нарушения сроков поставки поставщиками, а для поставщиков – частоту нарушения сроков оплаты ритейлерами. А во-вторых, переменная X_{13} рассчитывается только для ритейлеров, а переменная X_{14} только для поставщиков.

Посмотрим на полученные результаты (значение коэффициентов см. в табл. 3).

Модель для ритейлеров. Качество предсказания модели достаточно высоко – правильно предсказаны 69,5% случаев (наличие конфликтов – 78,8% случаев). Из четырёх групп требований к поставщикам регрессионный коэффициент оказался значимым лишь для частоты бонусных требований ($p < .05$), подтверждая ранее сделанные выводы об их особой роли в отношениях между контрагентами. Эти результаты относительно устойчивы: при включении в модель каждого из четырёх индексов по отдельности значимость коэффициентов на уровне 5% сохраняется лишь для бонусных требований.

Для переменных невыполнения сроков поставки коэффициенты значимы на высоком уровне ($p < .001$). При этом влияние несоблюдения договорной дисциплины на возникновение конфликтов значительно более велико. Если повышение бонусных требований при заключении договоров поставки способно повысить вероятность возникновения конфликтов менее чем на 20%, то нарушение сроков поставки товара в процессе исполнения договора повышает эту вероятность в 5 раз. Если же нарушения оказываются частыми, то ве-

²⁵ Пересечения компаний, работающих одновременно в двух секторах, не значительны.

роятность увеличивается в 12 раз. Влияние прочих переменных, вопреки возможным ожиданиям, оказалось незначимым.

Модель для поставщиков. Для группы поставщиков параметры нашей модели выглядят следующим образом. Качество предсказания модели еще более повышается – правильно предсказаны 76,7% случаев (наличие конфликтов – 85,9% случаев). Регрессионные коэффициенты индексов требований к поставщикам не демонстрируют значимости, кроме коэффициента бонусных требований. Но даже его влияние значимо на уровне 10%. Когда этот индекс включается в модель отдельно, уровень значимости превосходит указанный порог, но результаты, как мы видим, не слишком устойчивы.

Регрессионные коэффициенты переменных, связанных с несоблюдением сроков оплаты, напротив, значимы при $p < .001$. При этом несоблюдение сроков оплаты за поставленный товар во много раз повышает вероятность возникновения конфликтов. Здесь проявилось также влияние двух региональных переменных. Обнаружилось, что при работе в Новосибирске и Санкт-Петербурге вероятность возникновения конфликтов по сравнению с Москвой снижается более чем на 80%. Отношения в столице оказываются более конфликтно-генными. Влияние прочих переменных не является значимым.

Оба варианта предложенной модели значимы, т. е. гипотеза о том, что хотя бы один из коэффициентов не равен нулю, не отвергается ($\text{Prob} > \chi^2 = 0.000$). Для оценки качества модели использован параметр Pseudo R2.

Наконец, проверяя устойчивость модели, мы рассчитали её параметры отдельно для ритейлеров и поставщиков продуктового сектора в виду его особой важности, и в обоих случаях получили сходные результаты.

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 в совокупности с другими факторами оказывается невелико и касается лишь бонусных обязательств, которые, видимо, воспринимаются наиболее болезненно²⁶. Это противоречит стереотипным предположениям, сформули-

²⁶ При объединении групп ритейлеров и поставщиков устойчиво получаем аналогичный результат.

Таблица 3. Коэффициенты бинарной логистической регрессии наличия конфликтов между ритейлерами и поставщиками

	Ритейлеры, N = 210				Поставщики, N = 206			
	Coef.	Std. Err.	Sig.	Exp(B)	Coef.	Std. Err.	Sig.	Exp(B)
Требования к поставщикам								
Ценовые требования	.029	.083	.730	1.029	-.038	.090	.672	.963
Бонусные требования	.172	.077	.026	1.188	.133	.073	.068	1.142
Услуги розничных сетей	-.079	.080	.320	.924	.002	.94	.986	1.102
Услуги поставщиков	.042	.080	.598	1.043	-.050	.094	.597	.952
Невыполнение партнёрами условий договора*								
Иногда	1.656	.451	.000	5.239	1.927	.478	.000	6.871
Часто	2.503	.631	.000	12.224	3.665	.652	.000	39.065
Продукты питания	-.388	.377	.303	.678	-.225	.489	.645	.798
Регионы								
С.-Петербург	.544	.564	.334	1.724	-2.150	.661	.001	.116
Екатеринбург	.185	.495	.709	1.203	-.923	.718	.199	.397
Новосибирск	-.228	.529	.666	.796	-2.002	.713	.005	.135
Тюмень	.436	.548	.426	1.547	-.999	.727	.169	.368
Размер фирмы	-.176	.356	.621	.839	-.250	.402	.534	.779
Иностранная компания	-.348	.470	.460	.706				
Производители					.375	.383	.328	1.455
Константа	-1.727	.690	.012	.178	.068	.844	.935	1.071
Prob > χ^2	.000				.000			
-2Log likelihood	240.372				193.604			
Pseudo R2	.210				.294			

* Невыполнение сроков поставки поставщиками или сроков оплаты ритейлерами.

рованным в нашей гипотезе 9, которая подтверждается в лучшем случае частично. Зато в более полной мере подтверждается наша

гипотеза 10. Выяснилось, что несоблюдение договорных обязательств оказывается куда более влиятельным и значимым фактором, во много раз повышающим вероятность возникновения конфликтов. Причём это касается не только нарушения сроков поставки товара поставщиками, но 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 для обеих сторон, нежели условия заключения этих договоров.*

Интересно также отметить, что в данном отношении в целом *не наблюдается значимых различий между группами ритейлеров и поставщиков.* Это подтверждается тем, что при расчёте модели для двух групп в целом коэффициент данной переменной оказывается незначимым. И те, и другие находятся в условно симметричной ситуации.

Делая подобное заключение, 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 объясняются²⁷. И разную значимость этих факторов 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 обла-

²⁷ «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).

дают 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 или взаимовыгодные, справедливые [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 справедливому утверждению 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, соответ-

ствующие 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»²⁸. Между тем представители сетей дают несколько иные, более сложные объяснения. Чтобы разобраться в сути вопроса, посмотрим сначала на цели, преследуемые ритейлерами и поставщиками при заключении договоров поставок 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

²⁸ 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, четвёртые — 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 перекадываются на поставщика.

лю (магазинная полка становится своего рода рекламным стендом и обозначением статуса поставщика)²⁹, а с другой стороны, «отбирает» места на полках у прямых конкурентов. Поставщик также кровно заинтересован в том, чтобы его товар выкладывался на лучших местах³⁰.

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 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 выгоды³¹. 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.

²⁹ «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).

³⁰ «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 ни требовали...» (менеджер по закупкам, розничная сеть, Москва).

³¹ «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]. Утверждается также, что в российских сетях количество товарных позиций на 25–30% превышает аналогичный показатель у западных ритейлеров.

Особенно трудным 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 платежей³², рассматривая их как сигналы уверенности поставщика и одновременно как инструмент перенесения на него рисков возможного неуспеха (а неуспешной оказывается преобладающая доля инноваций)³³.

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 дисциплинирования³⁴. Властный аспект отношений, связанный с установлением контроля над контрагентом, оказывается не менее важным, нежели достижение непосредственной экономической выгоды.

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 гарантированность поставок всего оговоренного ас-

³² «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).

³³ «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].

³⁴ Интересно, что указанный «залог» в случае успеха поставщику не возвращается. Более того, от него в этом случае ожидаются дополнительные платежи в виде ретро-бонусов.

сортимента, надлежащие условия хранения и транспортировки, которые многие мелкие поставщики просто не в состоянии обеспечить³⁵.

Добавим, что дополнительные платежи не обязательно являются 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 и даёт ещё одно обоснование их большей распространённости именно среди крупных поставщиков. То, что принято считать требованиями ритейлеров, здесь реинтерпретируется как настойчивые предложения поставщиков³⁶. 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 замет-

³⁵ «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).

³⁶ «Замена товара обязательна. Это, наверное, единственное условие (с нашей стороны. — В.Р.)... 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).

ная скидка. Поскольку другие конкуренты непрерывно мониторят уровень цен, то, обнаружив несоответствие и закономерное для данной ситуации замедление собственных продаж, они предъявляют поставщику своеобразный счёт, требуя компенсации³⁷. В этом случае требование выглядит более «справедливо», нежели простое «отжирание» 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 (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* (точнее можно было бы сказать «злоупотребления рыночной властью»), высказываемые противниками дополнительных платежей (как правило, со стороны поставщиков), и аргументы *теории эффективности* (или, точнее, эффективного управления транзакциями), 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 ма-

³⁷ «(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 сети замечают нарушения приоритета закупочных цен, они ставят очень серьезные штрафы, вплоть до расторжения договора» (начальник отдела по работе с торговыми сетями, производитель, Москва).

териалам данной статьи, наряду с самими аргументами приводятся результаты их эмпирической проверки.

Таблица 4. 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.

Общие выводы и рекомендации

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 дополнительные требования к своим поставщикам.

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, 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.

Несколько стереотипных предположений не нашли подтверждения. Так, крупные розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования по сравнению с мелкими сетями³⁸. А связь с размером компании-поставщика, вопреки ожиданиям, либо отсутствует, либо от крупных поставщиков чаще требуют включения в до-

³⁸ «Чем меньше розничная сеть, тем требования меньше» (менеджер по работе с клиентами, крупный производитель, Тюмень).

говор дополнительных обязательств. Поставщики же отечественной продукции, как правило, испытывают давление со стороны розничных сетей не чаще, чем поставщики импорта (исключение составляют, впрочем, их бонусные обязательства).

Некоторые первоначальные предположения полностью подтвердились. 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. Другие подтвердились лишь отчасти. Так, иностранные операторы в целом чаще предъявляют бонусные требования, чем отечественные сети, а в продуктовом секторе они чаще выдвигают ценовые требования.

Не обошлось без неожиданностей. Одна из них возникла при сравнении оценок ритейлеров и поставщиков (при своего рода «очной ставке» контрагентов). Выяснилось, что распространённость основной части требований оценивается двумя сторонами обмена примерно на сходном уровне, и это можно считать дополнительным свидетельством объективности полученной картины. И 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, причём предметом обсуждений является не только экономическая сторона вопроса, но и проблема справедливости подобных платежей.

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 зави-

симой переменной позволила установить, что условия исполнения договоров поставки в целом играют более принципиальную роль, нежели условия заключения этих договоров. Причём 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. Причём 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» административных и судебных процедур 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. Посмотрим на несколько вариантов предлагаемых решений.

Первый вариант связан с полным или частичным *отказом от дополнительных требований*. И в принципе сети ещё 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 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. Возник вариант *обратной дискриминации*. Розничные компании, входящие в Ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ), ещё в конце 2007 г. заявили о готовности отказаться от множества дополнительных требований, но лишь в отношении отечественных небрендированных сельхозпроизводителей. А 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 [Милев 2007].

Подобные уступки в адрес мелких производителей вряд ли устраивают большинство крупных поставщиков брендированной 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 обеспечить 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 поставщиками³⁹.

Для мелких же поставщиков нужно развивать другие торговые форматы и снижать издержки входа в другие сегменты рынка. Речь идет о 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*⁴⁰. 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 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.

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,

³⁹ 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.

⁴⁰ Примером может послужить предписание ФАС России, выданное в мае 2008 г. компании X5 Retail Group о недопущении действий по ограничению конкуренции на товарных рынках Санкт-Петербурга.

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 обретёт популярность среди ритейлеров, ибо 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 не целесообразно влезать в регулирование содержания договоров поставки, находящихся в сфере гражданско-правовых отношений. В то же время государство может и должно способствовать более эффективному исполнению заключённых договоров, в том числе оперативно поддерживая судебные иски к розничным сетям, задерживающим оплату поставленной продукции.

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], делаются попытки выработки соглашений между отраслевыми ассоциациями. Но, как мы уже могли убедиться, эта задача отнюдь не легка. По крайней мере, ясно, что административные меры борьбы с дополнительными платежами вряд ли приведут к серьёзному успеху, ибо это борьба скорее со следствиями, а не с причиной властной асимметрии в рыночном обмене. И участники рынка всегда найдут возможности для того, чтобы избежать формального контроля.

Спасает отчасти положение лишь то, что при всей асимметричности отношений, власть по своей природе почти всегда сочетается с взаимозависимостью вовлечённых во взаимодействие сторон⁴¹. И даже если политические переговоры не приведут к успеху, на уровне отдельных компаний придётся находить неизбежные компромиссы. Это придаёт особое значение *характеру отношений*, выстра-

⁴¹ По данным исследования АКОРТ (2009 г.), в большинстве регионов России розничные сети испытывают дефицит предложения по десяткам позиций ходовых продуктов питания [Калинина 2009].

иваемых самими участниками рыночного обмена, на важность которого указывают проведённые исследования. Заключение о необходимости стратегий, ориентированных на построение адекватных отношений (relationship-driven strategies), 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 спишут. 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. Отсрочку меняют на скидку // Ведомости. 2008. 21 ноября.

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.

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

Вебер М. Социологические категории хозяйствования // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Радаев В.В., Добрякова М.С. (отв. ред.). М.: РОССПЭН, 2004. С. 59–81, или Экономическая социология. 2004. Т. 6. № 1. С. 46–68 (<http://www.ecsoc.msses.ru/Transl.php>).

Горелова Е., Плис М. Не пускать за порог // Ведомости. 2007. 13 марта. № 43.

Казаков А. Косметический ремонт // Компания. 2008. 31 марта.

Калинина Ю. Пищевая цепочка // Бизнес-журнал. 2009. № 4. С. 40–43.

Канунников С. Сегодняшние отношения – диктат ритейлеров // Бизнес. 2006. 1 февраля. № 16.

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

Ледяев В.Г. Власть: концептуальный анализ. М.: РОССПЭН, 2005.

Макаренко А. Русские полки // Бизнес-журнал. 2009. № 4. С. 30–33.

Миляев П. В Metro бесплатно // Ведомости. 2007. 24 августа.

Обухова Н., Просветов И. Диктатура розницы // Компания. 2002. 27 апреля. № 16–17.

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

Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003.

Радаев В.В. Экономическая социология. М.: ГУ ВШЭ, 2005.

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

Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: ГУ ВШЭ, 2007б.

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

Радаев В. Ловушка захлопнулась // Мое дело. Магазин. 2009б. № 3. С. 22–25.

Сагдиев Р. и др. Вход в магазин – платный // Ведомости. 2006. 27 апреля. № 75.

Старков М. Производитель и ритейл: правила игры в двое ворот // Деловой квартал. 2006. 19 июня. № 23.

Тириоль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности. В 2-х т. СПб.: Экономическая школа, 2000.

Ткаченко Д.В., Горбачёв М.Н. Откат: Особая техника клиентской аттракции. М.: Вершина, 2007.

Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат, 1996.

Хасис Л. На российском рынке поставщики доминируют над розницей // Профиль. 2006. 18 декабря. № 47 (508) (<http://www.profile.ru/items/?item=21155>).

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

Benton W.C., Maloni M. The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction // *Journal of Operations Management*. 2005. 23: 1–22.

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

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. 69: 80–94.

Cox A. The Art of Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2004a. 9 (5): 346–356.

Cox A. Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2004b. 9 (5): 410–420.

Cox A., Watson G., Lonsdale C., Sanderson J. Managing Appropriately in Power Regimes: Relationship and Performance Management in 12 Supply Chain Cases // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2004. 9 (5): 357–371.

Crook T.R., Combs J.G. Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains // *Journal of Operations Management*. 2007. 25: 546–555.

DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. No. 48 (2): 147–160.

Fligstein N. *Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press? 2001.

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

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains // *Review of International Political Economy*. 2005. 12: 78–104.

Lukes S. *Power: A Radical View*. Houndmills: Macmillan, 1974.

Pfeffer J., Salancik G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N. Y.: Harper and Row, 1978.

Podolny J.M. A Status-Based Model of Market Competition // *American Journal of Sociology*. 1993. 98: 829–872.

Препринт WP1/2009/03
Серия WP1
«Институциональные проблемы
российской экономики»

Радаев Вадим Валерьевич

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

Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*
Технический редактор *Ю.Н. Петрина*

Отпечатано в типографии Государственного университета –
Высшей школы экономики с представленного оригинал-макета.

Формат 60×84 1/16. Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 3,9.
Усл. печ. л. 3,95. Заказ № . Изд. № 1124

Государственный университет – Высшая школа экономики. 125319,
Москва, Кочновский проезд, 3
Типография Государственного университета – Высшей школы экономики

Тел.: (495) 772-95-71; 772-95-73

Для заметок
