

## НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

# РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ И РЫНОЧНЫЙ ОБМЕН: ОТНОШЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

**В. В. РАДАЕВ**

*Государственный университет — Высшая школа экономики*

В статье 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.

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

С наступлением финансового кризиса осенью 2008 г. резко обострились отношения между розничными сетями и поставщиками. Выросла задолженность розничных сетей, отсрочки платежей по многим товарным позициям увеличились с 30–40 до 60–90 дней — так розничные сети пытались решить проблему замещения дефицитных заемных ресурсов.<sup>1</sup> Со стороны поставщиков, в свою очередь, начал расти процент недопоставок, возникли случаи

задержки с отгрузкой товара или даже отказа от поставок в отдельные сети, все больше компаний прибегало к крайним мерам, весьма непопулярным в докризисный период, предъявляя судебные иски к неплательщикам.

Впрочем, при всем драматизме ситуации представлять проблему взаимоотношений между розничными сетями и поставщиками как порождение финансового кризиса было бы ошибкой. Кризис лишь обнажил

<sup>1</sup> Подробнее о ситуации в ритейле в период кризиса см.: [Радаев, 2009б].

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

© В. В. Радаев, 2009

и обострил противоречия, сформировавшиеся задолго до его начала. Эти противоречия нарастали с начала 2000-х гг., когда окрепшие розничные сети, обеспечивая себе гарантированный маржинальный доход, начали предъявлять поставщикам все более жесткие требования по уровню цен и дополнительным бонусным платежам, взимаемым сверх стоимости поставленной продукции — за место на полке, расширение ассортимента, приращение объема продаж и т. д.

Разумеется, поставщики были недовольны дополнительными платежами, доходившими, по некоторым заверениям, 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 ее мнению, развитию конкуренции среди поставщиков.

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

Между тем при всей «очевидности» данной ситуации слишком многое в ней остается неясным. Действительно ли подобные отношения получили всеобщее распространение? Ведь упомянутое специальное 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 весьма индивидуализированный характер.

Возникают также следующие вопросы: все ли требования из упомянутого выше списка ФАС предъявляются поставщикам на практике? На всех ли участников рынка распространяются такие требования? Могут ли их позволить себе относительно мелкие торговые сети или это привилегия одних лишь крупных операторов — в исследовании ФАС говорилось, что требования у всех сетей примерно одинаковые, но так ли это? Удастся ли субординировать крупных поставщиков, в том числе глобальных производителей, или их вес настолько велик, что они (в отличие от более мелких собратьев) платить никому не обязаны? Есть ли в этом отношении различия в положении дистрибьюторов и производителей, работающих по прямым поставкам? Наконец, насколько серьезны порожденные этими требованиями конфликты, или все 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 ее полноте. И в данном исследовании мы попытаемся от-

ветить на эти вопросы, используя результаты проведенного нами эмпирического исследования.

Несмотря на всю остроту заявленных проблем, в российской специальной литературе она пока не получила должного отражения (в качестве исключений см.: [Олейник, 2008; Радаев, 2007б]). Экономисты пока не уделяют сколь-либо явного внимания розничной торговле, а маркетологи концентрируются в большей степени на другом звене цепи поставок — отношениях розничных сетей и конечных покупателей.

В следующем разделе мы обратимся к анализу властной асимметрии в рыночном обмене. Мы попытаемся связать общие социологические концепции власти [Вебер, 2004; Blau, 1969; Lukes, 1974] и некоторые конкретные работы в области менеджмента, посвященные договорной способности участников рынка [Cox, 2004а; Cox et al., 2004; Crook, Combs, 2007].

## ТЕОРИЯ

### Властная асимметрия в рыночном обмене

У конфликта между ритейлерами и поставщиками есть объективные основания. На российских потребительских рынках в 2000-е гг. коренным образом трансформируются отношения в цепях поставок. Значительная доля рыночной власти постепенно переходит от поставщиков, господствовавших на протяжении 1990-х гг., 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 розничные торговцы всегда были ближе всех к потребителю. Что же изменилось? Во-первых, резко усилился экономический вес розничных сетей, которые росли опережающими темпами, и работа с ними стала выгодной для поставщиков с точки зрения

объемов и устойчивости продаж.<sup>2</sup> Во-вторых, розничные сети стремительно развивают современные торговые форматы, более эффективные с точки зрения управления поставками и более привлекательные для конечного потребителя. В этих условиях само наличие товара в ведущих сетях сегодня играет принципиальную роль для его продвижения. В специальной литературе этот процесс назван переходом от цепей поставок, регулируемых производителями, к построению *цепей поставок, регулируемых покупателями*, в качестве которых как раз и выступают розничные компании [Gereffi, 1994].

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

В своем исходном определении *рынок* как форма хозяйства предстает как система регулярного, добровольного и взаимовыгодного обмена, условия которого определяются совокупностью ранее совершенных обменов и constitutive воздействием продавца и покупателя друг на друга в процессе торга [Радаев, 2003; 2007а]. В своем идеальном виде эти обменные отношения между партнерами предполагают *симметричность*, в условиях которой ни один из партнеров не имеет возможности достигать своих интересов за счет прямого ущемления интересов другого. Или же

<sup>2</sup> Несмотря на всю проблемность взаимоотношений с розничными сетями, по данным агентства SalesPro, 85% региональных производителей продуктов питания в качестве важнейшей задачи ближайшего будущего называют проникновение в сетевой ритейл или сохранение в нем своих позиций [Макаренко, 2009, р. 31].

предполагается, что условия обмена устанавливаются стихийно за спиной многочисленных и независимых участников рынка — как агрегированный результат их индивидуальных стремлений к максимизации полезности. Однако реальные контрактные отношения очень часто отклоняются от идеальных условий — возникает *дисбаланс* между участниками рынка, имеющими разные возможности для реализации и прямого навязывания своих интересов. Причем такое неравенство между участниками рынка является не исключением, а скорее нормой.

Если дисбаланс в рыночном обмене приобретает относительную устойчивость, он становится проявлением *власти*, которая в своем наиболее общем определении представляет собой дифференцированную возможность контролировать взаимодействия и реализовывать свои интересы относительно независимо от интересов других участников обмена [Вебер, 2004].<sup>3</sup> В теории социального обмена власть выступает как устойчивая способность навязывать свою волю, реализуемая двумя путями: принуждением (негативные санкции) или посредством влияния (вознаграждения) [Blau, 1969, p. 294; Lukes, 1974, p. 23–24].

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, p. 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

неопределенными и всеохватывающими. Вот как об этом говорит лидер новой институциональной экономической теории О. Уильямсон: «Основная проблема концепции власти заключается в том, что она столь нечетко 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, p. 380].

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

<sup>3</sup> Более подробные объяснения связи экономических и властных отношений приведены в: [Радаев, 2005, гл. 5]. О разных моделях властных отношений см.: [Ледяев, 2001].

удается концентрировать контроль над этими ресурсами [Pfeffer, Salancik, 1978]. Обеспечение ресурсной зависимости партнеров проявляется в относительной способности достигать в процессе обмена поставленных целей и более выгодного распределения добавленной стоимости [Crook, Combs, 2007].

### **Власть и компромиссы в рыночном торге**

Если переходить к рассмотрению рыночного обмена на уровне заключения и исполнения отдельных контрактов (договоров поставки), то власть будет означать способность диктовать условия обмена без разрыва отношений (ибо в последнем случае обмен прекращается, а вместе с ним «угасает» и власть), эффективное использование сложившихся властных режимов (power regimes) [Cox, 2004a; Cox et al., 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 требований к условиям исполнения контракта. 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 рыночного контракта не предполагает изначальной гармонии интересов ее участников. Фактический баланс интересов часто смещается в пользу одной из сторон, и обмен вовсе не всегда совершается по принципу «win — win», когда обе его стороны оказываются в однозначном выигрыше. Одна из сторон может считаться (или считать

себя) проигравшей [Cox, 2004b, p. 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? Заключение договора между продавцом и покупателем становится возможным благодаря *компромиссу* между их интересами, достигаемому в немалой степени 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 партнера 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 перестает 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 существует по определению [Радаев, 2007a])? Это означает, что она получает меньшую долю добавленной стоимости, но при этом сохраняет заинтересованность в транзакциях. Либо она считает, что ее интерес все же реализуется, пусть и в усеченном виде; либо у нее отсутствуют более выгодные и вообще сколь-либо приемлемые альтернативы, и она оказывается в существенной ресурсной зависимости. Отказа не происходит, если «страдающая» сторона рассматривает отсутствие текущей выгоды как условие входа на рынок, после чего дополнительные издержки будут компенсированы (например, заключение

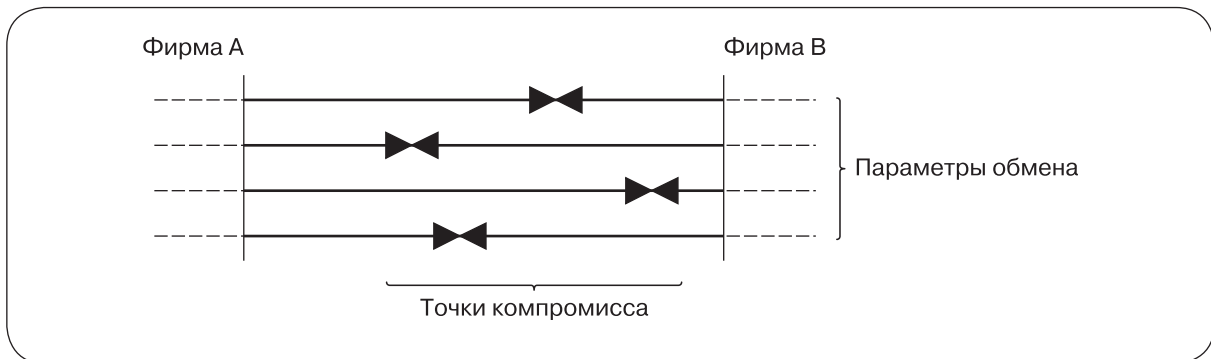


Рис. 1. Модель рыночного торга как комплексного соглашения

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 серьезные уступки, менее сильный участник рынка пытается реализовать какой-то другой интерес. Ведь обмен не следует представлять как прямолинейное «бодание» сторон по поводу большей или меньшей цены поставки товара до того момента, когда одна из сторон уже не готова больше отступить, а другая — устает давить на контрагента или достигает запланированной для себя черты. Чаще всего заключенный контракт 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 (рис. 1). И по отдельным параметрам возможно отступление даже за границу выгоды. Смысл рыночного торга, или переговоров, заключается в том, чтобы, уступив на одном направлении, продвинуться на другом. Например, в торге в качестве разменных альтернатив могут выступать: размер оплаты и сроки погашения задолженности; объем поставок и расширение товарного ассортимента; величина рекламного бюджета и размер скидок; прибыль фирмы и бонусы менеджера и т. д. В любом случае обсужда-

ются комплексные соглашения, в которых отдельные элементы относительно взаимозаменяемы [Келли, 2008].

### Интересы участников рыночного торга

Сказанное выше означает, что само стремление к выгоде не столь элементарно и не может быть сведено к одному, пусть даже очень важному параметру. «На самом общем уровне... фирмы стремятся к увеличению прибыли (и если они эффективно управляются — то к максимально возможной прибыли). Но принятие данного положения само по себе не дает нам четкого понимания того, к чему именно стремятся фирмы на практике, действуя как покупатели и продавцы» [Сох, 2004b, р. 412].

Так, *интерес закупщика* в процессе торга вовсе не сводится к снижению цены поставки всеми возможными и невозможными способами. Он также заключается в обеспечении функциональности обмена: гарантированности поставок по объему и срокам, предоставлении нужного ассортимента, условиях хранения, фасовки и доставки, знании поставщиком специфических требований сети [Сох, 2004b, р. 418]. Но более важно другое. Пытаясь контролировать основные параметры рыночного контракта, покупатель стремится не только к улучшению для себя ценовых условий. Поскольку никакой контракт по определе-

нию не может быть полным и исчерпывающим, а действие его распространяется на достаточно длительное время (например, договоры 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* в процессе торга тоже не следует сводить к объему 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 все остальное не имеет значения», *характер отношений* поставщика с закупщиками сам по себе имеет мотивирующее значение. Как показывают эмпирические исследования, уровень удовлетворенности поставщиков в значительной степени зависит от этого фактора. Приведем основной вывод одного из исследований отношений в цепи поставок: «Теоретически можно предположить, что поставщики должны быть озабочены преимущественно конечными показателями своих продаж. Тем не менее даже в сфере интегрированных цепей поставок, как показало наше эмпирическое исследование, поставщики кажутся более заинтересованными в характере самих отношений» [Benton, Maloni, 2005, p. 19]. Это, на наш взгляд, не означает, что удовлетворенность поставщиков порождается их сугубо эмоциональными реакциями на процесс переговоров (который может быть не слишком приятным). Просто на совокупную оценку эффективности транзакций влияют не только общий объем полученной прибыли, но и *представления* (верные или не верные) о доле добавленной стоимости, доставшейся каждому из контрагентов в

результате ее распределения. В этих же 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)), но при этом считают, что выгоды распределяются между участниками сделки слишком неравномерно, то они все равно ощущают неудовлетворенность [Corsten, Kumar, 2005, p. 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 удовлетворенности, но и в конечном счете приводят к улучшению итоговых экономических показателей.

Наконец, обмен выступает не просто как соотнесение коммерческих предложений, но также как *установление правил*. Как происходит институциональное оформление отношений обмена в условиях властной асимметрии? Сторона обмена, обладающая большей властью (в данном случае ритейлеры), не просто «экспроприрует» часть добавленной стоимости, но и выдвигает определенные условия обмена (требования), связанные с нормативным уровнем цены, размером бонусных платежей и штрафов за неисполнение этих условий. Институциональные образцы, как правило, имеются на рынке в готовом виде (например, многие из них были взяты из практики вошедших в Россию глобальных операторов). Тут же эти индивидуальные требования формализуются, т. е. включаются в договор поставки или в дополнительные соглашения к стандартному договору.

Затем они распространяются на других участников рынка — иным 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 расчетов: соотношении цены поставки данного товара и его минимальной цены на рынке; вычислении уровня его продаж по сравнению с аналогами и субститутами; определении 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, помогут эмпирические данные.

## ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Источники данных

Для получения количественных данных в октябре–ноябре 2007 г. исследовательским коллективом ГУ–ВШЭ был проведен *стандартизованный опрос* менеджеров компаний. Обследование прошло в пяти российских городах: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Тюмени.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> В Москве были опрошены 115 респондентов, в Екатеринбурге и Тюмени — по 100, в Санкт-Петербурге — 88, в Новосибирске — 98 респондентов. В четырех городах опрос проводился Аналитическим центром Юрия Левады, в Тюмени — коллективом кафедры экономической социологии Тюменского государственного университета (руководитель — В. А. Давыденко). Проект осуществлен при поддержке Инновационной образовательной программы Государственного университета — Высшей школы экономики в рамках Национального приоритетного проекта «Образование».

Были отобраны два крупных сектора потребительского рынка: сектор продовольственных товаров (продуктовый сектор) и сектор бытовой техники и электроники, компьютерной техники и средств телефонной связи, который мы для краткости будем называть сектором электронных товаров. Вместе они охватывают около половины оборота российской розничной торговли. В нашей выборке на продуктовый сектор приходится 70% опрошенных представителей сетевых компаний и 75% представителей поставщиков. Этот сектор — самый большой и сложный, к тому же именно к нему сегодня привлечено наибольшее внимание в политической сфере. Сектор же электронных товаров выполняет в данном случае контрольные функции, позволяя отделять общие и специфические (отраслевые) явления.<sup>5</sup>

При отборе компаний в сфере ритейла проводился сплошной опрос по общим спискам розничных сетей в соответствующих городских округах. Эти сети подразделялись: по происхождению — на глобальные/иностранные и отечественные компании, по территориальному охвату — на федеральные, межрегиональные и локальные. Поставщики опрашивались на основе квот, которые репрезентировали компании по размеру (крупные, средние и мелкие) и типу деятельности (производители и дистрибьюторы). Согласно определениям самих респондентов, в нашей выборке 54% розничных сетей составляют крупные игроки, каждая третья компания (33%) имеет средние размеры, а 13% — относятся к числу малых компаний. Среди поставщиков несколько больше представлен средний бизнес: средние компании составляют 45%, крупные — 41%, а ма-

<sup>5</sup> Подробный сравнительный анализ продуктового сектора и сектора бытовой техники и электроники см. в: [Радаев, 2007б, с. 197–202].



лые — 14%. С точки зрения *происхождения компаний* 84% опрошенных менеджеров розничных сетей представляют отечественные фирмы, 16% — иностранные фирмы или компании со смешанным капиталом. Поставщики же делятся на два типа по *месту в цепи поставок*. Половина поставщиков — производители, осуществляющие прямые поставки товаров в розничную торговлю, другая половина — дистрибьюторы, выполняющие посредническую функцию. При этом половина опрошенных поставщиков занимается только отечественной продукцией, другая половина — имеет дело с импортом, в том числе исключительно импортную продукцию поставляет каждый седьмой (15%).

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

В дополнение к количественному опросу была проведена *серия углубленных интервью* с 30 менеджерами сектора продовольственных товаров в августе–октябре 2008 г. в трех городах России (Москва, Санкт-Петербург и Тюмень).<sup>6</sup> В каждом городе было опрошено по 10 респондентов — 5 представителей торговых сетей и 5 представителей поставщиков. Женщин и мужчин среди респондентов было поровну. Среди *ритейлеров*: 3 представителя крупных федеральных сетей и 2 —

<sup>6</sup> 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 Тюменского государственного университета (руководитель — В. А. Давыденко). Рекрутинг респондентов осуществлялся Аналитическим центром Юрия Левады.

иностраннх сетей, остальные представляли региональные и локальные сети. Опрашивались директора компаний и заведующие магазинами, менеджеры по закупкам. Среди *поставщиков*: 7 представителей компаний-дистрибьюторов и 8 представителей компаний-производителей. В их числе руководители коммерческих служб, менеджеры по работе с торговыми сетями. Речь идет о компаниях разного размера, 4 из них — иностранные, остальные — российские. 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. Результаты качественных интервью использовались для интерпретации полученных количественных результатов.

### Логика и методика анализа данных

Предпринятый нами анализ данных включает шесть последовательных шагов.

1. Первоначально необходимо определить, из чего складываются требования к поставщикам со стороны ритейлеров, если не ограничиваться общими рассуждениями о «входных билетах» на рынок. Для этого, обратившись к конкретным требованиям из списка ФАС России, мы производим их классификацию, выделяя четыре основные группы.

2. Затем мы оцениваем, насколько часто предъявляются те или иные требования. Для этого используются 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 четырем группам и сравним их относительную важность, анализируя средние величины по выборке поставщиков.

3. Зададимся вопросом, *к 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. Эти данные будут проанализированы по отдельности для крупных и мелких розничных сетей.

4. Ответим на вопрос: *подтверждаются ли оценки поставщиков оценками их партнеров* по рыночным сделкам? Для этого возьмем данные по ритейлерам и проведем 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 при использовании *t*-теста имеют статистически значимый характер. Анализ проводится раздельно для четырех 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 проводится 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 срав-

ниваем оценки частоты таких конфликтов ритейлерами и поставщиками. Кроме того, к анализу привлекается еще один важный параметр, связанный с частотой нарушения партнерами своих договорных обязательств. Из разных аспектов этой проблемы в данном случае применительно к ритейлерам мы выберем в качестве переменной 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. Наконец, попытаемся ответить на вопрос о том, *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 — условия исполнения этих договоров (нарушения своих обязательств обеими сторонами). Для этого будет построена модель бинарной логической регрессии, объясняющая наличие или отсутствие конфликтов.

### 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.

Первая гипотеза касается общей *распространенности* дополнительных договор-

ных требований, предъявляемых к поставщикам. В средствах массовой информации нередко встречаются утверждения о том, что платить за вход на рынок во всевозможных формах должны чуть ли не все поставщики, желающие работать с розничными сетями, и платить буквально за всё, т. е. речь идет чуть ли не о всеобщих правилах. Даже если принимать подобную оценку с определенными оговорками, придется, видимо, согласиться с тем, что поставщики должны оценивать частоту предъявления основной части требований как высокую. Особенно это касается ценовых и бонусных требований, по поводу обоснованности и справедливости которых разворачиваются наиболее жаркие споры. Соответственно, гипотеза формулируется следующим образом.

*Гипотеза 1. По оценкам поставщиков, договорные требования, предъявляемые им розничными сетями, широко распространены. При этом наиболее распространены 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 идет 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.

*Гипотеза 2. 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 распространенным в современной прессе суждениям, от торговых сетей страдают в первую очередь мелкие и средние поставщики. В соответствии с нашими собственными представлениями о властной асимметрии такие поставщики также должны иметь меньше возможностей для того, чтобы отстоять свою позицию в переговорах с закупщиками розничной сети. Дополнительные же платежи во многом нацелены на их отсев [Блум, Гундлах, Кэннон, 2008]. Отсюда вытекает очередная гипотеза.

*Гипотеза 3. Розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к мелким поставщикам, обладающим меньшей рыночной властью, чем к крупным поставщикам.*

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

Сходная логика развивается и при анализе типов поставщиков — производителей и дистрибьюторов. Мы исходим из зафиксированных ранее тенденций постепенного вытеснения посредников и перехода розничных сетей на прямые поставки от производителей [Радаев, 2007б]. 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.

*Гипотеза 4. Розничные сети предъявляют дополнительные договорные требования чаще к дистрибьюторам, чем к производителям, работающим по прямым поставкам.*

Еще 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, можно предположить, что к поставщикам отечественной продукции отношение розничных сетей в целом более жесткое, 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.

*Гипотеза 5. Розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования к поставщикам отечественной продукции, чем к поставщикам импортного товара.*

Анализируя различия по двум секторам торговли, мы исходим из того, что существуют два принципиально различных типа сетей поставок — сети поставок, регулируемые производителями, и сети поставок, регулируемые покупателями [Gereffi 1994; Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005]. В нашем случае сектор бытовой техники и электроники относится в большей мере к первому типу, где доминирует ограниченное число мировых производителей, а продуктовый сектор все больше тяготеет ко второму типу, где доминируют покупатели, в качестве которых выступают ритейлеры (более подробно об этом примени-

тельно к России см.: [Радаев, 2007б]). Это соответствует и наиболее распространенным суждениям: жалобы от поставщиков продуктов питания звучат намного чаще. В этой связи уместно предложить такую гипотезу.

*Гипотеза 6. 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 партнеров 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. Следует также проанализировать, не драматизируют ли ситуацию поставщики, представляя себя в качестве пострадавшей стороны и указывая на распространенность или даже всеобщность накладываемых на них дополнительных обязательств. Поэтому вполне обоснована следующая гипотеза.

*Гипотеза 7. Розничные сети значительно ниже оценивают распространенность своих требований к поставщикам, чем сами поставщики. И чем более распространены те или иные требования, тем значимее расхождения в оценках двух сторон.<sup>7</sup>*

Принято считать, что 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 естественно выглядит следующая гипотеза.

*Гипотеза 8. Конфликты между ритейлерами и поставщиками в значимой степени обусловлены распространен-*

<sup>7</sup> Чем больше расхождения в оценках сторон, тем внимательнее необходимо исследовать данный элемент отношений [Блум, Гундлах, Кэннон, 2008].

*ностью дополнительных требований к поставщикам со стороны ритейлеров при заключении договора поставки.*

В чем же, как правило, обвиняют друг друга ритейлеры и поставщики, если верить аналитической прессе? Поставщики жалуются на завышенные, 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 ее они вынуждены «заворачивать», не принимая), нарушения в оформлении документации. Зафиксируем эти представления в нашей заключительной гипотезе.

*Гипотеза 9. Основным источником конфликтов между партнерами по обмену поставщики считают дополнительные требования со стороны розничных сетей, а ритейлеры — плохое исполнение поставщиками условий заключенных договоров.*

Остановимся подробнее на перечне договорных требований.

### **Что требуют от поставщиков российские ритейлеры?**

Из чего складываются требования к поставщикам? Здесь, планируя наш основной опрос, мы 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). 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;
- 2) бонусные обязательства поставщика, связанные с платой за присутствие и объем продаж.

- 3) предоставление поставщиком за свой счет дополнительных услуг для розничной сети и обязательства по качеству работы поставщика;
- 4) оплата поставщиком дополнительных услуг розничной сети, связанная с перекладыванием издержек.

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

Осталось добавить, что распространенность всех отдельных требований и все указанные индексы применительно к поставщикам рассчитываются отдельно для требований, предъявляемых со стороны крупных и мелких розничных сетей, а в отношении ритейлеров — отдельно для требований, предъявляемых крупным и мелким поставщикам (вопросы в анкетах задавались отдельно по каждому типу фирм).

Перейдем к анализу полученных результатов.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Распространенность требований розничных сетей**

Теперь проверим, насколько актуальны те или иные требования, на которые обычно ссылаются при характеристике отношений ритейлеров и поставщиков. Как часто они предъявляются и насколько их можно считать общими правилами? Сначала посмотрим на ситуацию глазами поставщиков как объекта этих требований,

а к оценкам ритейлеров перейдем на следующем этапе. Мы будем считать требование частым, или широко распространенным, если его средняя оценка, варьирующаяся от 0 до 2, превышает 1. Если же средняя оценка недотягивает до 0,5, то будем считать его редким, или слабо распространенным.

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

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

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

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

На втором месте по степени распространенности располагаются *бонусные обязательства* поставщика, связанные с платой за вход на рынок, присутствие товара на полках и объем продаж. В данном случае к широко распространенным по указан-

ному выше критерию можно отнести две позиции, а именно:

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

При этом еще три требования близки к пороговому уровню широкой распространенности, они включают:

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

Таким образом, почти все бонусные требования весьма распространены. И лишь одно из них предъясняется 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 распространенности 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 распространенным — это требование дополнительных скидок на товар во время промоакций. Но еще два требования близки к тому, чтобы считать их широко распространенными. К ним относятся:

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

Первое требование характеризует дополнительные услуги поставщика, второе — применяемые к нему штрафные санкции. Заметим, что ни одна из позиций данной группы не относится к числу редких, или слабо распространенных. Применительно

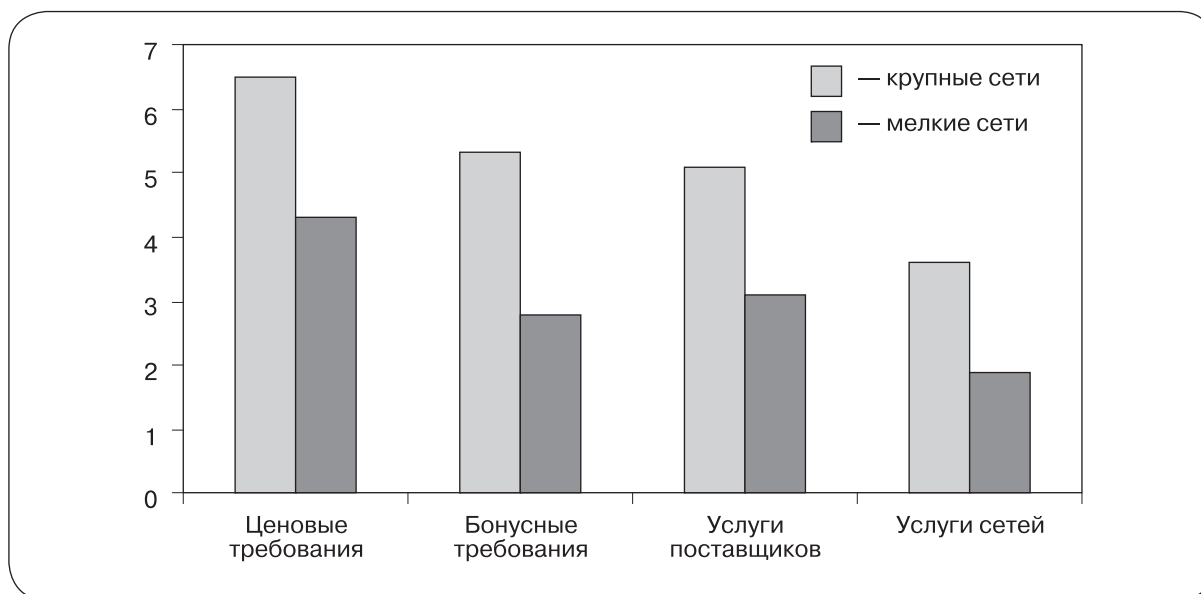


Рис. 2. Индексы частоты требований, предъявляемых поставщикам крупными и мелкими розничными сетями (по оценкам поставщиков)

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

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

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

- оплата услуг торговой сети по информированию об открытии каждого нового магазина;

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

Что касается мелких сетей, то частота распространения данных требований, похоже, стремится к нулю.

Какие общие выводы можно сделать на основе вышеизложенного? Действительно, в соответствии с нашей *гипотезой 1*, в *наибольшей степени распространены ценовые и бонусные обязательства поставщиков перед розничными сетями*. Особенно часто выдвигаются ценовые требования. На последней позиции находятся требования, связанные с оплатой поставщиком дополнительных услуг, предоставляемых розничной сетью (рис. 2). Это означает, что к общему суждению, сформулированному в первой части *гипотезы 1*, мы должны подходить осторожно: оценки распространенности договорных требований, предъявляемых поставщикам со стороны розничных сетей, сильно различаются. Не менее 1/4 требований из нашего списка

следует отнести к слабо распространенным и в силу этого не слишком значимым. Иными словами, позиции из предложенного списка требований, предъявляемых поставщикам, далеко не равнозначны, и многие нельзя отнести к широко распространенным 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.

### Факторы частоты предъявляемых требований

Теперь проанализируем, от каких *основных факторов* зависит частота предъявляемых требований по оценкам поставщиков, используя *t*-тест 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);
- сектор торговли (продуктовый или бытовая техника и электроника).

Начнем с *ценовых требований*. Их распространенность не зависит от *размера компаний-поставщиков* — данные требования одинаково предъявляются и к крупным, и к 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 (различие значимо на уровне  $p < 0,05$ ).

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

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

В отличие от ценовых обязательств, в части *бонусных требований* становится важным *размер компании-поставщика*, но связь здесь несколько неожиданная. Такие требования чаще предъявляются не к мелким, как первоначально предполагалось, а к крупным поставщикам. Это относится и к входному бонусу, и к вводу новых товарных позиций, и к оплате дополнительных торговых мест, и, наконец, к общему индексу распространения бонусных обязательств (различие значимо на уровне  $p < 0,05$ ). Применительно к мелким сетям эта зависимость значима только в отношении оплаты дополнительных торговых мест.

По отношению к *типу поставщиков* бонусные требования фактически не дифференцированы — с производителей и посредников здесь спрашивают в равной степени. Единственным исключением можно считать более частое предъявление крупными розничными сетями требования к производителям оплачивать присутствие



нового товара в магазине (различие значимо на уровне  $p < 0,01$ ).

Более дифференцировано отношение к поставщикам с точки зрения *происхождения товара*. К тем, кто поставяет отечественную продукцию, требования более высокие. Это касается и «входных бонусов», и обеспечения присутствия нового товара в магазинах, и платы за изменение ассортимента, и, наконец, общего индекса распространенности бонусных требований (различие значимо на уровне  $p < 0,05$ ). То же характерно и для мелких сетей — в части платежей за введение нового товара и изменение ассортимента.

Между *секторами торговли* вновь наблюдаются наиболее серьезные различия. Фактически все бонусные требования в продуктовом секторе предъявляются чаще, чем в секторе бытовой техники и электроники (различия на высоком уровне значимости,  $p < 0,01$ ). Причем эти различия в равной степени относятся и к крупным, и к мелким розничным сетям.

Что касается требования к поставщикам предоставлять *дополнительные услуги*, то здесь при анализе *размеров компаний*, опять-таки несколько неожиданно, выясняется, что от крупных компаний, если верить оценкам их представителей, их требуют не реже, а, наоборот, чаще (причем подобная практика характерна и для крупных, и для мелких сетей). Это относится ко всем упомянутым требованиям и к соответствующему общему индексу (различие значимо на уровне  $p < 0,01$ ), но не распространяется на наложение штрафных санкций — их применение не зависит от размеров поставщика.

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

Более отчетливо 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 (различие значимо на уровне  $p < 0,01$ ). Указанные зависимости проявляются и в практике мелких сетей.

Наконец, *оплата дополнительных услуг, предоставляемых розничной сетью*, практически не зависит от *размера, типа поставщиков и происхождения товара*. Речь идет лишь об отдельных исключениях в практике работы крупных сетей: о более частых требованиях оплаты их услуг по размещению рекламы товара в средствах массовой информации, предъявляемых крупным поставщикам (по сравнению с мелкими) ( $p < 0,01$ ), и о более частых требованиях к производителям (по сравнению с дистрибьюторами) оплачивать рекламные изображения своего товара в рекламном издании торговой сети ( $p < 0,05$ ). Когда же речь идет о мелких сетях, значимые различия отсутствуют вовсе.

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

Какие выводы можно сделать в отношении сформулированных выше 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 поэтому их чаще «обижают», предъявляя дополнительные договорные требования. Однако полученные результаты

демонстрируют либо отсутствие подобной связи, как в случае с ценовыми требованиями и оплатой дополнительных услуг сети, либо даже обратную зависимость — от крупных поставщиков требуют дополнительных обязательств чаще. В последнем случае это касается основной части бонусных требований и дополнительных услуг поставщиков (предоставляемых, разумеется, за их собственный счет). Ценовые требования более или менее универсальны, независимо от размера поставщика. Данное обстоятельство требует объяснений. Ясно, что прямолинейный аргумент о властной асимметрии здесь не работает, ресурсная зависимость имеет иной, более сложный характер. Дело в том, что от мелких поставщиков часто не требуют бонусных платежей и дополнительных услуг, которые они все равно не в состоянии оплатить. 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 объема 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.

Не много свидетельств найдено и в подтверждение *гипотезы 5* о более тяжелой доле поставщиков отечественного товара по сравнению с теми, кто торгует импор-

том. Более высокие требования к поставщикам отечественной продукции обнаружены лишь в части бонусных обязательств (впрочем, именно они и вызывают наибольшие споры).

Зато найдено множество подтверждений в пользу *гипотезы 6*, 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, 2007б].

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 значительно менее распространенными.

### **Сравнение оценок ритейлеров и поставщиков**

Теперь вовлечем в анализ вторую сторону обмена, чтобы подтвердить или оспорить оценки, сделанные поставщиками. Формулируя *гипотезу 7*, мы исходили из предположения о том, что ритейлеры имеют очевидные стимулы занижать действительную частоту распространения своих

требований к поставщикам, а последние могут завышать распространенность этих требований (чтобы лишний раз пожаловаться). Следовательно, в оценках и тех и других должны проявляться значимые различия. При этом, чем больше распространены те или иные требования, тем болезненнее, согласно этой логике, они должны восприниматься поставщиками и тем значимее расхождения в оценках этих требований контрагентами рыночного обмена.

Напомним, что сравнение проводилось по четырем группам компаний: крупные розничные сети, мелкие и средние розничные сети, крупные поставщики, мелкие и средние поставщики. Сначала мы сравнили, как крупные сети оценивают частоту требований, предъявляемых ими крупным поставщикам, с тем, как крупные поставщики оценивают частоту предъявления к ним требований крупными розничными сетями. Затем подобная процедура была проделана с 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. Мы определяли, есть ли различия и насколько они значимы, используя *t*-тест для сравнения средних величин.

Поскольку по многим другим показателям при использовании нашей базы данных были получены значимые расхождения в оценках ритейлерами и поставщиками [Радаев, 2009а], то в данном случае возникновение таких расхождений казалось чуть ли не самоочевидным. Тем неожиданнее оказались полученные результаты. Выяснилось, что, вопреки нашим ожиданиям, значимых различий между оценками довольно мало. И в целом *распространенность основной части требований оценивается ритейлерами и поставщиками примерно на сходном уровне*: предпринятая в нашем обследовании «очная ставка» контрагентов в цепи поставок в данном отношении прошла удивительно мирно. Нельзя не отметить и позитивный

момент данного неожиданного открытия: оценки, полученные с двух сторон, фактически подтверждают друг друга, что свидетельствует в пользу объективности полученной картины.<sup>8</sup>

Еще более удивительным кажется то, что нередко розничные сети оценивают частоту распространения тех или иных требований, предъявляемых поставщикам, не ниже, а выше, чем сами поставщики. 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 распространенному требованию — *гарантиям поставок товара на наилучших условиях*. Здесь оценки поставщиков значимо выше, чем оценки ритейлеров ( $p < 0,01$ ). Видимо, этот пункт воспринимается наиболее болезненно. Что же касается мелких и средних сетей, то они оценивают частоту предъявления своих требований и к крупным, и к мелким поставщикам даже выше, чем сами поставщики, — это касается общего индекса распространенности ценовых требований, поставок товара на наилучших условиях и гарантирования сети размера

<sup>8</sup> 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 учетом 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.

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 наблюдается 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. Возникают значимые различия, касающиеся оплаты услуг по входу в сеть («входной бонус») и оплаты присутствия нового товара в магазинах сети, а также значений общего индекса распространенности бонусных требований. По сути, речь идет об основных требованиях, связанных с попаданием в сеть и продвижением новых товаров (прочие бонусные требования можно считать более частными характеристиками контрактных взаимодействий). Правда, следует сразу же оговориться, что указанные значимые различия касаются лишь политики крупных сетей. В отношении мелких сетей оценки поставщиков также кажутся более высокими, но всякие значимые различия здесь уже исчезают. Тем не менее *именно в предъявлении бонусных требований мы обнаруживаем потенциальное напряжение, проявляющееся в расхождении оценок*. Возможно, перед нами косвенное свидетельство того, что, в отличие от других типов требований, бонусные обязательства считаются поставщиками «несправедливыми».

В группе требований, касающихся *оплаты дополнительных услуг розничной сети*, оценки сторон рыночного обмена вновь становятся солидарными. Если же 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 тре-

бования сколь-либо распространенными и значимыми.

Аналогично выглядят и оценки сторонами *дополнительных услуг, предоставляемых поставщиками, а также 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 и требования предоставлять данные ежемесячного мониторинга цен на товар, поставляемый в данном регионе.

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

### Где искать источник конфликтов?

По нашим данным, отношения между сторонами действительно чреваты возникновением конфликтов, что указывает на то, что существующие властные режимы далеко не всегда воспринимаются и используются адекватно [Cox 2004a; Cox et al., 2004]. На вопрос о том, возникали ли у компании за последние два-три года конфликты с партнерами по обмену по поводу того, что они завышали требования или не выполняли своих обязательств, утвердительно ответили более половины ритейлеров (54%) и почти 2/3 поставщиков (64%) (различие на уровне значимости  $p < 0,05$ ) (табл. 1). В этом отношении при сравнении оценок, данных партнерами по обмену, поставщики действительно выглядят страдающей стороной, что при сравнительном анализе частоты их дополнительных обязательств (кроме бонусных обязательств) не проявлялось.

По материалам интервью мы обнаружили, что у менеджеров сложилось особое

Таблица 1

## Наличие конфликтов между ритейлерами и поставщиками и частота нарушения ими договорных обязательств, %

	Оценка ритейлеров	Оценка поставщиков
Наличие конфликтов с партнерами в течение последних двух-трех лет	54	64
Нарушение партнерами сроков оплаты (ритейлерами) или сроков поставок (поставщиками), в том числе часто	75	80
Доля партнеров, работающих без нарушения обязательств (в среднем)	14	30
	66	58

понимание того, что следует считать «конфликтом». Значительную часть коллизий, постоянно возникающих при заключении и исполнении договоров поставки, они относят к привычным рабочим процедурам. «Настоящий» же конфликт предполагает не просто столкновение интересов, но возникновение проблем, которые не удается урегулировать и которые приводят к 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 шок 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).

Но связаны ли возникающие конфликты с договорными требованиями, предъявляемыми розничными сетями поставщикам? Несомненно, связаны, хотя для поставщиков они ассоциируются лишь с требованиями со стороны крупных сетей. *Все четыре индекса распространенности разных требований, предъявляемых крупными розничными сетями, значимо коррелируют с наличием конфликтов с ритейлерами, что соответствует гипотезе 8.* При этом

на уровне отдельных требований значимые связи прослеживаются практически в половине случаев (в 11 из 24), включая, что закономерно, наиболее часто предъявляемые требования, которые, видимо, и способны становиться источником конфликтов (здесь мы обнаруживаем «входные бонусы», «ретро-бонусы» и прочие наиболее болезненные пункты). Но интересно, что в отношениях поставщиков с малыми розничными сетями никаких значимых связей между требованиями последних и возникновением конфликтов уже не наблюдается ни на уровне общих индексов, ни на уровне отдельных требований. Это подтверждает ранее сделанный вывод о *большей умеренности требований малых розничных сетей* (что, впрочем, соответствует сложившимся представлениям).

У ритейлеров наблюдается в целом сходная ситуация. Все индексы распространенности требований, предъявляемых поставщикам (кроме оплаты дополнительных услуг сетей), демонстрируют значимую связь с наличием конфликтов, а на уровне отдельных позиций это относится к 9 требованиям из 24 (хотя состав этих требований несколько иной, но дело касается скорее нюансов, нежели коренных различий). Однако есть здесь и своя особенность: связь с возникновением конфликтов прослеживается у представителей розничных сетей с требованиями в отношении не только крупных, но и малых поставщиков (это относится к шести требованиям и индексу дополнительных услуг

поставщиков). Косвенно это свидетельствует о том, что *требования розничных сетей одинаково болезненны для крупных и мелких поставщиков*.

Итак, можно 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 и, в первую очередь, *нарушение условий договора поставки*. Со стороны поставщиков речь идет о нарушении сроков поставки, а со стороны ритейлеров — о нарушении сроков оплаты полученного товара.

Действительно, по нашим данным, *нарушение сроков поставки товара поставщиками является большим вопросом* — на это жалуются 3/4 ритейлеров (в том числе на частые нарушения — 14%). Интересно, что поставщики обвиняют ритейлеров в нарушении сроков оплаты поставленного товара отнюдь не реже, а даже несколько чаще (различие на уровне значимости  $p < 0,01$ ). На это указывают 80%, а на частое нарушение обязательств по расчетам — 30% их представителей (табл. 1). 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. Подчеркнем, что данная ситуация не является результатом финансового кризиса, она сложилась до его начала.<sup>9</sup>

Сходная ситуация проявляется и в ответе наших респондентов на вопрос о том, какова примерная доля контрагентов, работающих без нарушений обязательств. Здесь респонденты из сферы ритейла в

среднем указали на 2/3 поставщиков (66%), а у поставщиков эта цифра оказалась меньше — 58% (различие значимо на уровне 0,05). Если верить полученным ответам, то среди поставщиков договорную дисциплину нарушает каждый третий, а среди ритейлеров — более 40% (табл. 1).

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

### **Что порождает конфликты (модели бинарной логистической регрессии)?**

Чтобы оценить, насколько на возникновение конфликтов влияют условия заключения и исполнения договоров поставки, мы построили модель бинарной логистической регрессии, где в качестве *зависимой 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) — переменную частоты нарушения договорной дисциплины партнерами по обмену.

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 подвер-

<sup>9</sup> В высказываниях отдельных респондентов речь шла, например, о таких сетях, как «Самохвал», «Патэрсон», «Мосмарт».

жены 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 жестко 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 (значение 1 — конфликты были; 0 — конфликтов 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)<sup>10</sup>;
- $X_5 \div X_6$  — частота невыполнения условий договора поставки, варьирующая от 0 до 2 («Никогда», «Иногда», «Часто»), преобразованная в фиктивные переменные (база — 0);
- $X_7$  — работа в продуктовом секторе торговли (1 — да; 0 — нет)<sup>11</sup>;
- $X_8 \div X_{11}$  — 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).

<sup>10</sup> Все индексы коррелируют между собой, но тест VIF не показывает мультиколлинеарности.

<sup>11</sup> Пересечения компаний, работающих одновременно в двух секторах, незначительны.

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

Модель рассчитывалась нами отдельно для ритейлеров и для поставщиков. В этих вариантах в составе независимых переменных наблюдаются два отличия. Во-первых, переменные  $X_5$ – $X_6$  имеют для ритейлеров и поставщиков несколько разные значения, измеряя для ритейлеров частоту нарушения сроков поставки поставщиками, а для поставщиков — частоту нарушения сроков оплаты ритейлерами. 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. 2).

*Модель для ритейлеров.* Качество предсказания модели достаточно высоко — правильно предсказаны 69,5% случаев (наличие конфликтов — 78,8% случаев). Из четырех групп требований к поставщикам регрессионный коэффициент оказался значимым лишь для частоты бонусных требований ( $p < 0,05$ ), подтверждая ранее сделанные выводы об их особой роли в отношении между контрагентами. Эти результаты относительно устойчивы: при включении в модель каждого из четырех индексов по отдельности значимость коэффициентов на уровне 5% сохраняется лишь для бонусных требований.

Для переменных невыполнения сроков поставки коэффициенты значимы на высоком уровне ( $p < 0,001$ ). При этом влияние несоблюдения договорной дисциплины на возникновение конфликтов существенно выше. Если повышение бонусных требований при заключении договоров поставки способно увеличить 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 вероятность увеличивается в 12 раз. Влияние прочих переменных, вопреки возможным ожиданиям, оказалось незначимым.

Таблица 2

**Коэффициенты бинарной логистической регрессии наличия конфликтов между ритейлерами и поставщиками**

	Ритейлеры, N = 210				Поставщики, N = 206			
	Коэффициент	Стандартная ошибка	Sig	Exp(B)	Коэффициент	Стандартная ошибка	Sig	Exp(B)
<b>Требования к поставщикам</b>								
Ценовые требования	0,029	0,083	0,730	1,029	-0,038	0,090	0,672	0,963
Бонусные требования	0,172	0,077	0,026	1,188	0,133	0,073	0,068	1,142
Услуги розничных сетей	-0,079	0,080	0,320	0,924	0,002	0,940	0,986	1,102
Услуги поставщиков	0,042	0,080	0,598	1,043	-0,050	0,094	0,597	0,952
<b>Невыполнение партнерами условий договора*</b>								
Иногда	1,656	0,451	0,000	5,239	1,927	0,478	0,000	6,871
Часто	2,503	0,631	0,000	12,224	3,665	0,652	0,000	39,065
Продукты питания	-0,388	0,377	0,303	0,678	-0,225	0,489	0,645	0,798
<b>Регионы</b>								
Санкт-Петербург	0,544	0,564	0,334	1,724	-2,150	0,661	0,001	0,116
Екатеринбург	0,185	0,495	0,709	1,203	-0,923	0,718	0,199	0,397
Новосибирск	-0,228	0,529	0,666	0,796	-2,002	0,713	0,005	0,135
Тюмень	0,436	0,548	0,426	1,547	-0,999	0,727	0,169	0,368
Размер фирмы	-0,176	0,356	0,621	0,839	-0,250	0,402	0,534	0,779
Иностранные компании	-0,348	0,470	0,460	0,706				
Производители					0,375	0,383	0,328	1,455
Константа	-1,727	0,690	0,012	0,178	0,068	0,844	0,935	1,071
$Prob > \chi^2$	0,000	—	—	—	0,000	—	—	—
-2 Log likelihood	240,372	—	—	—	193,604	—	—	—
Псевдо $R^2$	0,210	—	—	—	0,294	—	—	—

Примечание: \* — невыполнение сроков поставки поставщиками или сроков оплаты ритейлерами.

*Модель для поставщиков.* Для группы поставщиков параметры нашей модели выглядят следующим образом. Качество предсказания модели еще более повысится — 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 этот порог, но результаты, как мы видим, не слишком устойчивы.

Регрессионные коэффициенты переменных, связанных с несоблюдением сроков оплаты, напротив, значимы при  $p < 0,001$ . 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 конфликтогенными. Влияние прочих переменных не значимо.

Оба варианта предложенной модели значимы, т. е. гипотеза о том, что хотя бы один из коэффициентов не равен нулю, не отвергается ( $Prob > \chi^2 = 0,000$ ). Для оценки качества модели использован параметр псевдо  $R^2$ .

Наконец, проверяя устойчивость модели, мы рассчитали ее параметры отдельно для ритейлеров и для поставщиков продуктового сектора ввиду его особой важности. В обоих случаях были получены 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 болезненно.<sup>12</sup> Это противоречит стереотипным предположениям, сформулированным в нашей гипотезе 8, которая подтверждается, в лучшем случае, частично. Однако почти в полной мере подтверждается наша гипотеза 9. Оказывается, что несоблюдение договорных обязательств является более влиятельным и значимым фактором, во много раз повышающим вероятность возникновения конфликтов. Причем это касается нарушения не только 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

<sup>12</sup> При объединении групп ритейлеров и поставщиков устойчиво получается аналогичный результат.

сторон, нежели условия заключения этих договоров.

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

Делая подобный вывод, мы ни в коей мере не отрицаем значимости проблемы, связанной с асимметрией властных отношений и давлением розничных сетей на поставщиков. Мы лишь указываем на то, что считать ее причиной всех нынешних проблем вряд ли правомерно, ведь нередко случающиеся срывы поставок повышенными требованиями розничных сетей не объясняются.

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 обо всех этих лозунгах и поступают, как им бог на душу положит (директор по торговле, небольшая розничная сеть, Санкт-Петербург).

И разную значимость упомянутых факторов важно учитывать также и для расстановки правильных акцентов при выработке мер экономической политики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рыночный обмен представляет собой сложный процесс достижения комплексных соглашений и компромиссов, в котором стремление сторон к собственной выгоде реализуется в том числе и посредством властных воздействий партнеров по обмену.

Властная асимметрия в цепи поставок выступает нормальным явлением и постоянно нарушает равенство его условий. Так, растущая власть розничных сетей позволяет им предъявлять к своим поставщикам дополнительные требования.

Результаты проведенного нами исследования показали, что частота выдвижения этих требований существенно различается. Наиболее распространены на рынке ценовые обязательства поставщика, связанные с гарантированием доходов розничной сети. За ними следуют бонусные обязательства поставщика, связанные с платой за вход в розничную сеть, присутствием товара на магазинных полках и приращением объема продаж. Почти так же распространена 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 в заметно меньшей степени распространены требования, связанные с оплатой поставщиком дополнительных услуг розничной сети.

Некоторые предложенные нами гипотезы полностью подтвердились. Например, 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.

В то же время ряд стереотипных предположений не нашел своего подтверждения. Так, крупные розничные сети чаще предъявляют дополнительные договорные требования по сравнению с мелкими сетями. Как отметил один из наших респондентов (менеджер по работе с клиентами, крупный производитель, Тюмень), чем меньше розничная сеть, тем требования ниже.

Что касается связи дополнительных требований с размером компании-поставщика, то, вопреки ожиданиям, либо она отсутствует, либо от крупных поставщиков чаще требуют включения в договор допол-

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

Еще одна неожиданность возникла при сравнении оценок ритейлеров и поставщиков (при своего рода «очной ставке» контрагентов). Выяснилось, что распространенность 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 во взаимоотношениях, проявляющееся в значимом расхождении оценок — заметим, что именно они и являются сегодня основным предметом горячих дискуссий, причем предметом обсуждений является не только экономическая сторона вопроса, но и проблема справедливости подобных платежей.

Как показывают полученные нами данные, в целом уровень конфликтности отношений в ритейле, в соответствии с ожиданиями, довольно высок, и дополнительные требования розничных сетей вносят в него заметный вклад. Все рассчитанные нами индексы распространенности 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 ровно.

Впрочем, конфликты возникают отнюдь не только из-за завышенных требований ритейлеров при заключении договоров поставки продукции. Построенная нами модель бинарной логистической регрессии с наличием или отсутствием конфликтов в качестве зависимой переменной позволила установить, что условия исполнения договоров поставки в целом играют более прин-

ципиальную роль, нежели условия заключения этих договоров. Причем это касается нарушения как сроков поставки поставщиками, так и сроков оплаты ритейлерами — розничные сети и до кризиса выглядели отнюдь не более обязательными, чем их поставщики.

Напомним, что осенью 2008 г. финансовый кризис также проявился прежде всего в неисполнении ранее принятых договорных обязательств, когда, например, 30–40-дневная отсрочка по договору в реальности удваивалась за счет неплатежей. При этом многие розничные компании, не предупреждая поставщиков о своих финансовых трудностях, продолжали заказывать товар, что ускоряло рост дебиторской задолженности. Реакцией со стороны поставщиков стали попытки на уровне отдельной компании прибегнуть к административному ресурсу, оказывая давление на розничные сети через регуляторов разного уровня. И, поскольку вопрос приобрел ныне политическое звучание, от розничных сетей требуют серьезных уступок.

Мы полагаем, что административные меры борьбы с дополнительными платежами

вряд ли приведут к серьезному успеху, ибо это борьба скорее со следствиями, чем с причиной властной асимметрии в рыночном обмене. И участники рынка всегда найдут возможности для того, чтобы избежать формального контроля. Это придает особое значение *характеру отношений*, выстраиваемых самими участниками рыночного обмена, на важность которого указывают проведенные исследования. Заключение о необходимости стратегий, ориентированных на построение адекватных отношений (*relationship-driven strategies*), выглядит особенно актуальным на фоне непрекращающегося, по отзывам многих наших респондентов, противостояния между закупщиками и поставщиками, выражающегося через совокупность рутинных практик и подкрепляемого в российских условиях выработанными конфликтными манерами поведения. Они показывают неоправданность расчетов на то, что желание контрагента продать побольше и объективная ограниченность его выбора «все спишут». Из кризисной ситуации наилучшим образом выйдут именно те компании, чьи отношения выдержат самую серьезную проверку.

## ЛИТЕРАТУРА

- Анализ положения крупных торговых сетей на розничном рынке продовольствия Санкт-Петербурга и практики их взаимодействия с предприятиями — поставщиками продовольствия*. 2005. СПб.: Центр исследования рыночной среды. <http://www.cirs.spb.ru>
- Блум П. Н., Гундлах Г. Т., Кэннон Дж. П. 2008. Плата за торговое место: теоретические направления и взгляды менеджеров-практиков. *Экономическая политика* (5): 128–159.
- Вебер М. 2004. Социологические категории хозяйствования. В сб.: Радаев В. В., Добрякова М. С. (отв. ред.). *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики*. М.: РОССПЭН; 59–81;
- Экономическая социология* 6 (1): 46–68. <http://www.ecsoc.msses.ru/Transl.php>
- Горелова Е., Плис М. 2007. Не пускать за порог. *Ведомости* №43 (13 марта).
- Канунников С. 2006. Сегодняшние отношения — диктат ритейлеров. *Бизнес* №16. (1 февраля).
- Келли К. 2008. Анализ платы за торговое место на рынке продовольственных товаров: конкурентный подход. *Экономическая политика* (5): 160–176.
- Ледяев В. Г. 2001. *Власть: концептуальный анализ*. М.: РОССПЭН.
- Макаренко А. 2009. Русские полки. *Бизнес-журнал* (4): 30–33.
- Олейник А. Н. 2008. *Рынок как оружие: доминирование в результате наложения*

- интересов. Препринт WP4/2008/01. Серия WP4. М.: ГУ–ВШЭ.
- Радаев В. В. 2003. *Социология рынков: к формированию нового направления*. М.: ГУ–ВШЭ.
- Радаев В. В. 2005. *Экономическая социология*. М.: ГУ–ВШЭ; Глава 5.
- Радаев В. В. 2007а. Что такое рынок: экономико-социологический подход. *Общественные науки и современность* (3): 115–128; (4): 117–132.
- Радаев В. В. 2007б. *Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле*. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ.
- Радаев В. В. 2009а. Экономическая борьба и социальные связи: структура конкурентных отношений в новом российском ритейле. *Экономическая социология* 10 (1): 19–56. <http://www.ecsoc.msses.ru/NewText.php>
- Радаев В. 2009б. Ловушка захлопнулась. *Мое дело. Магазин* (3): 22–25.
- Сагдиев Р. и др. 2006. Вход в магазин — платный. *Ведомости* № 75. (27 апреля).
- Тироль Ж. 2000. *Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности*. В 2 т. Т. 2. СПб.: Экономическая школа.
- Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма*. СПб.: Лениздат.
- Benton W. C., Maloni M. 2005. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management* 23 (1): 1–22.
- Blau P. 1967. *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Corsten D., Kumar N. 2005. Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of Efficient Consumer Response adoption. *Journal of Marketing* 69 (3): 80–94.
- Cox A. 2004a. The art of possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 346–356.
- Cox A. 2004b. Business relationship alignment: On the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 410–420.
- Cox A., Watson G., Lonsdale C., Sanderson J. 2004. Managing appropriately in power regimes: Relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 357–371.
- Crook T. R., Combs J. G. 2007. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management* 25 (2): 546–555.
- DiMaggio P., Powell W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160.
- Gereffi G. 1994. The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. In: Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger: Westport.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12 (1): 78–104.
- Lukes S. 1974. *Power: A Radical View*. Macmillan: Houndmills.
- Pfeffer J., Salancik G. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row: N. Y.
- Podolny J. M. 1993. A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology* 98 (4): 829–872.

Статья поступила в редакцию  
13 апреля 2009 г.