

*М.Е. Маркин*

## **ВЫБОР БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ В РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ: РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ УКОРЕНЕННОСТИ\***

*В статье представлены результаты исследования, посвященного проблеме отбора контрагентов в цепи поставок на современном российском рынке. С помощью структурного подхода в экономической социологии автор показывает роль социальных сетей при поиске и заключении договоров с бизнес-партнерами. На основе стандартизованных опросов 500 менеджеров ритейлеров и их поставщиков, проведенных в 2007 г. и 2010 г., демонстрируется социальная укорененность отбора контрагентов. При заключении договоров участники рынка ориентируются не только на выгодность сделки, но и на успешный предыдущий опыт работы с бизнес-партнером, его известность и надежность, наличие в этой компании хороших знакомых. Большинство участников рынка сочетают использование случайных и укорененных связей при поиске и заключении договоров с контрагентами. Однако критерии выбора бизнес-партнеров не являются универсальными: одни из них более актуальны для розничных сетей, а другие — для их поставщиков.*

**Ключевые слова:** *выбор бизнес-партнеров, социальная укорененность, розничная торговля.*

---

\* Настоящая работа является развитием одного из наших предыдущих исследований, в центре внимания которого находится ситуация незадолго до начала глобального экономического кризиса и принятия Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (закона о торговле) (Маркин 2009). В данном тексте мы дополняем анализ интересующей нас проблемы рассмотрением изменений, произошедших с 2007 по 2010 г. Автор благодарит всех, кто оказал помощь при подготовке настоящей работы, и, прежде всего, В.В. Радаева — за всестороннюю поддержку на всех этапах реализации исследования. Ценные комментарии по поводу более ранних вариантов данного текста были высказаны С.Ю. Барсуковой и З.В. Котельниковой. Статья подготовлена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (грант № 12-23-08001 «Реформы в России: от законодательства к практикам (2000-е годы)»). Исследовательский проект софинансируется Научным фондом Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (грант № 12-09-0057).

## **BUSINESS PARTNERS SELECTION IN RUSSIAN RETAILING: THE ROLE OF SOCIAL EMBEDDEDNESS**

*The paper concerns the problem of business partner selection in supply chains in the contemporary Russian market. Using the structural approach in the new economic sociology, I examine the role of social ties in the search for business partners and entering into contracts with them. Based on standardized interviews of 500 retailers and suppliers carried out in 2007 and 2010, I demonstrate the social embeddedness of business partner selection. When entering into an agreement, market actors focus not only on profitability but also on successful experience of cooperation with a business partner, its popularity and reliability, as well as the presence of acquaintances among its employees. The majority of market actors combine arm's length ties and embedded ties when setting up agreements with business partners. But the criteria of business partners selection are not universal: some of them are more relevant for retailers, whereas others are more suitable for suppliers.*

**Key words:** *business partners selection, social embeddedness, retailing.*

### **Введение**

Статья посвящена проблеме отбора контрагентов в цепи поставок на современном российском рынке. При анализе механизма возникновения деловых отношений бизнес-партнеров мы исходим из предпосылки М. Грановеттера о социальной укорененности экономического поведения (Грановеттер 2004) и рассматриваем рынок с точки зрения структурного (сетевое) подхода в современной экономической социологии.

В рамках данного подхода рынок может быть определен как переплетение социальных сетей, т. е. как совокупность устойчивых связей между хозяйственными агентами. Из данного определения следует, что участники рынка характеризуются прежде всего своим положением в социальных сетях, а, следовательно, они исходят из персонального взаимного доверия, и опыт взаимодействия с тем или иным контрагентом становится для них принципиально важным: предпочтение чаще всего отдается «своим» (проверенным), а не «чужим» (незнакомым) (Радаев 2008а: 31–33). Большую роль в сетях хозяйственных агентов играют устойчивые деловые отношения, выстроенные на принципах взаимосвязи и адаптации, в противовес чистой конкуренции с безликими, не связанными между собой фирмами (Low 1997: 189).

Мы рассматриваем деловые отношения бизнес-партнеров, возникающие в розничной торговле. Розничная торговля выбрана в качестве объекта исследования не случайно. Это один из ключевых секторов экономики, а в России с начала 2000-х гг. он является и одним из наиболее динамично развивающихся. Незадолго до глобального экономического кризиса российская розничная торговля оказалась в центре внимания деловых, общественных и политических

кругов, когда развернулись дискуссии, связанные с обоснованием необходимости государственного регулирования торговой деятельности, завершившиеся принятием закона о торговле (Маркин 2011).

Цель данной статьи — определить, как участники рынка выбирают себе бизнес-партнеров и как это связано с цепью поставок. Ответ на поставленный вопрос дается на примере определения критериев выбора бизнес-партнеров поставщиками и ритейлерами в современной российской розничной торговле.

В первой части статьи изложены теоретические основания работы, отмечены причины и границы избирательности при отборе контрагентов. Далее кратко охарактеризованы источники эмпирических данных, представляющие собой два количественных опроса поставщиков и ритейлеров в 2007 и 2010 гг. В последней части изложены основные результаты проведенного исследования.

### Причины и границы избирательности при отборе контрагентов

Прежде чем рассматривать механизм отбора контрагентов в розничной торговле, необходимо обозначить его место в общей схеме развития деловых отношений между участниками данного рынка.

Процесс развития деловых отношений можно условно разделить на несколько этапов. Согласно одной из классификаций он состоит из пяти фаз: *осознание* (одна сторона понимает, что другая сторона — подходящий партнер для обмена), *изучение* (согласование прав и обязанностей, а также пробная фаза в обмене), *экспансия* (продолжающееся увеличение выгод, получаемых от контрагентов по обмену, и их возрастающая взаимозависимость), *возникновение обязательств* (подразумеваемое или явное обещание продолжения отношений между бизнес-партнерами) и *разрыв* (выход из деловых отношений и «освобождение» бывших контрагентов) (Dwyer, Schurr, Oh 1987: 15–20). Однако в этой классификации, как и в большинстве других, вопрос выбора бизнес-партнеров рассматривается достаточно упрощенно (один участник рынка осознает, что другой участник — подходящий контрагент по обмену), в то время как в действительности «нахождение подходящего партнера — это важный шаг в процессе развития отношений» (Wilson 1995: 340). На этапе зарождения деловых отношений бизнес-партнеров можно выделить следующие переменные для моделирования различных рыночных ситуаций: *сравнительный уровень альтернатив* (выгода, которую можно получить от работы с наилучшим доступным контрагентом), *соответствие* (степень, с которой сделка соответствует ожиданиям от бизнес-партнера) и *доверие* (вера в то, что участники рынка действуют в интересах друг друга) (Ibid: 337–340).

Прежде всего проанализируем влияние цены на вероятность возникновения деловых отношений. Низкая цена, предложенная поставщиком продукции, может иметь два диаметрально противоположных следствия в интересующей нас связи. Во-первых, это повышение вероятности заключения сделки. В таком случае низкая цена ассоциируется или с тем же качеством товара, что и у конкурентов, или даже с более высоким, т. к. в случае удовлетворения покупателя сотрудничество будет продолжено, а следовательно, выгода может появиться в будущем.

Во-вторых, это снижение вероятности заключения сделки. Тогда низкая цена ассоциируется с низким качеством, а потенциальный продавец не заинтересован в продолжении сотрудничества (Wathne, Biong, Heide 2001: 56). Иными словами, показатель цены, рассматриваемый вне социального контекста, не позволяет сделать вывод о его роли в возникновении деловых отношений.

Для того чтобы снизить издержки, компании следуют одной из двух стратегий. Согласно первой продавцы и покупатель могут противостоять друг другу, стремясь получить выгоду для себя, зачастую в ущерб контрагенту. Эту стратегию называют моделью соперничества. Согласно второй участники рынка могут работать вместе для снижения издержек как у себя, так и у своего бизнес-партнера, за счет более эффективного менеджмента и сокращения излишних заданий и процедур. Эта стратегия получила название модели кооперации (Wilson 1995: 336).

Построенные кооперативные деловые отношения приносят пользу их участникам. Иными словами, длительные связи между сторонами, каждая из которых вносит свой вклад в них, дают в результате конкретные выгоды (Hingley 2005: 871). На языке экономистов это означает, что данные отношения повышают полезность акторов. На математическом языке это выражается уравнением, в котором общая полезность участника взаимодействия равна сумме полезности от приобретения и полезности от обмена. Первая получается из приобретенного товара, а вторая — из вклада, сделанного в социальные отношения (Frenzen, Davis 1990: 2–3). В итоге рынок можно считать укорененным, если хотя бы потребители получают от покупок оба типа полезности (Ibid: 9).

Однако не все компании являются подходящими бизнес-партнерами для построения кооперативных деловых отношений (Wilson 1995: 336). Во-первых, участники рынка предпочитают взаимодействовать с теми, с кем они ранее уже имели связи, оправдавшие их ожидания. Во-вторых, наличие общих бизнес-партнеров в прошлом повышает вероятность возникновения деловых отношений (Gulati, Gargiulo 1999: 1473). В-третьих, помимо этих и других внешних факторов, большое значение имеет внутреннее желание к работе с тем или иным контрагентом (Ibid: 1482). Таким образом, в числе основных причин неудачных попыток создания деловых отношений — недостаток доверия и не сочетающиеся человеческие сущности (*incompatible personal chemistry*) (Wilson 1995: 341).

Если модель кооперации все-таки сложилась, то она защищает ее участников от конкуренции. Чем дольше и продуктивнее сотрудничество между компаниями, тем сложнее и менее выгодно им разрывать деловые отношения, т. к. они уже сделали значительные инвестиции в налаживание организационных процедур, покупку физических активов, обучение персонала (Wathne, Biong, Heide 2001: 55–56).

Отметим, что при рассмотрении преимуществ укорененных связей в деятельности фирм необходимо учитывать и границы избирательности. Идея М. Грановеттера об ограниченности выгод сильных связей и силе слабых связей в определенных обстоятельствах (Granovetter 1973: 1371) получила развитие и при анализе деловых отношений между компаниями. Сильные связи помогают участникам рынка влиять на свою привлекательность в сетях, сводя к минимуму собственные недостатки, однако они, во-первых, ограничивают круг

контрагентов, а во-вторых, требуют соблюдения серьезных обязательств и инвестирования в контакты. Слабые связи, в свою очередь, не дают этих преимуществ, однако позволяют взаимодействовать с большим числом бизнес-партнеров, не делая значительных инвестиций (Low 1997: 193). По мнению Б. Уци, наибольшую экономическую эффективность приносит сочетание случайных и укорененных связей (Уци: 243).

Результаты ряда исследований показывают, что межличностные отношения между продавцами и покупателями служат некоторым барьером, ограничивающим возможность разрыва деловых отношений, однако эти связи менее важны, чем рыночные переменные (Wathne, Biong, Heide 2001: 54). Более того, «наличие межличностных отношений не уменьшает эффект цены» (Ibid: 62). Иными словами, существование укорененных деловых отношений не дает исследователям оснований больше не обращать внимания на ключевую роль материальных стимулов при отборе контрагентов (Murry, Heide 1998: 65).

Итак, создание укорененных деловых отношений выгодно участникам рынка. Это не иррациональное игнорирование наиболее эффективных способов поведения и не бессмысленное инвестирование различных ресурсов в не имеющие экономической отдачи связи, а сознательный выбор хозяйственных агентов, реализующих свои интересы. Формирование и поддержание деловых отношений приносят фирмам конкретные выгоды, что укладывается в рамки рационального поведения, но само содержание рациональности формируется из социальных отношений. Однако не все потенциальные контрагенты являются подходящими для зарождения устойчивых деловых связей. Опыт взаимодействия, общий круг контактов и внутреннее желание работать играют важную роль при выборе бизнес-партнеров, оказывают влияние на избирательность, которой придерживаются участники рынка. Наконец, существуют пределы замыкания компаний на укорененных связях, и преувеличение их значения для экономической деятельности не менее опасно, чем соответствующее преуменьшение. Разные типы связей выполняют разные функции, а следовательно, наиболее эффективным является их совмещение. Таким образом, необходимо учитывать важность не только межличностных, но и сугубо рыночных переменных (например, цены), что позволит выйти за пределы как экономического, так и социологического детерминизма.

При изучении возникновения любой сделки исследователи прежде всего обращаются к анализу оценки контрагентами количества товара для купли-продажи и его цены, иными словами, выгоды, которая может быть получена при совершении обмена (Wilson 1995: 339). Как уже отмечалось, данные параметры должны присутствовать при использовании и экономического, и экономико-социологического подходов, и при реализации любых других теоретических взглядов, т. к. они представляют собой суть сделки (Murry, Heide 1998: 65). В нашем исследовании на операциональном уровне применяются переменные объема закупок и поставок и их условия.

Помимо сравнения альтернатив, необходимо также обратить внимание и на возможность осуществления сделки. Бизнес-партнеры должны доверять друг другу, видеть акт обмена как способ реализации интересов друг друга, а не как «игру с нулевой суммой» (Wilson 1995: 336–338). Кроме того, большое влияние

оказывает и институциональная среда, в которой осуществляется сделка, иными словами, важную роль играет уровень институционального доверия, понимания, что интересы хозяйственных агентов защищены от оппортунистического поведения недобросовестных контрагентов (Чепуренко 2007: 202–206). В настоящей работе рассматривается роль оценки надежности бизнес-партнеров и успешности опыта взаимодействия с компанией, т. к. он является источником информации о контрагенте и о его надежности (Грановеттер 2004: 139–140).

Гибкая политика бизнес-партнеров, размер их рекламных бюджетов, наличие хороших знакомых в этих компаниях рассматриваются нами в качестве переменных. Возможность договариваться отражает суть рыночного обмена (Радаев 2008б: 23). Известность же фирмы в обществе, где «главную трудность стало представлять не производство товаров, а их сбыт» (Рощина 2007: 259), может сыграть ключевую роль в выборе контрагента. В свою очередь наличие хороших знакомых порождает желание бизнес-партнеров работать друг с другом (Gulati, Gargiulo 1999: 1482).

### **Источники эмпирических данных**

Количественные данные были собраны по одинаковой методике в октябре-ноябре 2007 г. и в ноябре-декабре 2010 г. в рамках исследовательских проектов Лаборатории экономико-социологических исследований Государственного университета — Высшей школы экономики. Руководитель обоих исследований — доктор экономических наук, профессор В.В. Радаев.

Используемая для анализа эмпирическая база за 2007 г. включает в себя ответы 501 менеджера, из которых 249 респондентов представляют поставщиков продукции и 252 — ритейлеров. В 2010 г. было опрошено 512 менеджеров. Из них 257 респондентов представляют поставщиков продукции и 255 — ритейлеров.

В рамках исследований опрашивались представители компаний, работающих в двух крупных секторах российского потребительского рынка: секторе продовольственных товаров и секторе бытовой техники и электроники, компьютерной техники и средств телефонной связи. Их выбор объясняется тем, что вместе они составляют около половины оборота российской розничной торговли. Более 70 % опрошенных менеджеров (как фирм-поставщиков, так и фирм-ритейлеров) представляют компании, работающие в продуктовом секторе.

Опрос проводился в пяти городах России: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Тюмени. Доли опрошенных менеджеров компаний примерно равны для всех регионов. Выбор именно этих городов объясняется тем, что, во-первых, в них розничная торговля развивается высокими темпами, и, во-вторых, каждый из них обладает характерными особенностями. Москва — центр российского ритейла, аккумулирующий больше всего фирм, Санкт-Петербург — город наибольшей концентрации современных торговых форматов, Екатеринбург и Новосибирск — регионы повышенной конкуренции между местными розничными сетями и федеральными компаниями, Тюмень — периферия развития современного ритейла, которая, однако, имеет хорошие перспективы из-за неплохой финансовой обеспеченности населения (Радаев 2009б: 32).

Выборка исследований формировалась для розничных сетей и поставщиков по-разному. Ритейлеров опрашивали по общим спискам в каждом из указанных городов (сплошной опрос). В отношении поставщиков, в свою очередь, были установлены квоты, т. к. провести их сплошной опрос не представляется возможным. Квоты определялись, во-первых, по размеру компании, во-вторых, по типу деятельности (производитель или дистрибьютор продукции). В итоге большинство опрошенных компаний (как поставщиков, так и ритейлеров) являются крупными или средними фирмами. Среди поставщиков примерно равные доли имеют непосредственные производители продукции и ее дистрибьюторы.

### Критерии выбора бизнес-партнеров поставщиками и ритейлерами

Практически все опрошенные поставщики (91 % в 2007 г. и 87 % в 2010 г.) указывают в качестве обязательного условия, которое рассматривается при выборе бизнес-партнера, надежность контрагента, своевременность оплаты поставленного ему товара (см. табл. 1). Этот критерий отбора указали большинство фирм. Одним из объяснений сложившейся ситуации может быть состояние институциональной среды в России. Низкий уровень доверия к институтам, прежде всего, государственным (Чепуренко 2007: 202–206), вынуждает предпринимателей постоянно держать в уме надежность бизнес-партнеров и не позволяет относить этот критерий в графу «по умолчанию», т. к. в случае возникновения проблем, например, со своевременностью оплаты, добиться компенсации пострадавшему будет очень непросто. С этим же связана и важность для большого количества компаний (59 % в 2007 г. и 54 % в 2010 г.) успешного опыта работы с контрагентом, потому что информация, полученная в результате прошлого взаимодействия, является наиболее надежной (Грановеттер 2004: 139–140).

Таблица 1

### Общее распределение условий отбора контрагентов поставщиками и ритейлерами (в % от числа опрошенных)<sup>1</sup>

Условие отбора	Поставщики		Ритейлеры	
	2007 г.	2010 г.	2007 г.	2010 г.
Надежность компании, своевременность оплаты	91	87	77	70
Большой объем закупок-поставок	71	68	31	34
Гибкая политика компании, возможность договариваться	67	54	58	35
Выгодные условия (цена) закупок-поставок	64	64	78	89
Успешный опыт работы с компанией	59	54	56	44
Известность компании, ее рекламные бюджеты	31	32	37	36
Наличие хороших знакомых в компании	27	25	10	14
Другое	5	3	5	3

<sup>1</sup> Сумма превышает 100%, т. к. респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответа.

В 2007 г. две трети опрошенных поставщиков (67 %) относили к числу обязательных условий при выборе бизнес-партнера проведение им гибкой политики. Во времена достаточно жесткого диктата розничных сетей, предъявления ритейлерами большого количества требований к поставщикам (Радаев 2007: 182–185) крайне важным становится поиск компании, с которой можно договариваться, а в тех или иных случаях — пойти на компромисс.

Принятие в 2009 г. закона о торговле резко ограничило количество аспектов в договорах, которые могут быть предметом обсуждения. Прежде всего это касается включения ритейлерами маркетинговых и других платежей в контракты с поставщиками (Райт 2010). И в 2010 г. проведение контрагентом гибкой политики назвали в качестве обязательного условия при выборе бизнес-партнера уже только чуть более половины опрошенных поставщиков (54 %), что на 13 % меньше, чем тремя годами ранее. Иными словами, значимость возможности договариваться в ситуации стремления государства максимально унифицировать контракты поставщиков и ритейлеров начала снижаться. Деловые отношения бизнес-партнеров стали терять свою гибкость.

С нарушениями обязательств, взятых на себя контрагентами, прежде всего, в вопросах о сроках поставок товаров, сталкиваются и розничные сети (Радаев 2009а), поэтому значительное их количество (77 % в 2007 г. и 70 % в 2010 г.) в качестве критерия выбора бизнес-партнера называют надежность компании.

В 2007 г. примерно 78 % фирм обращали первостепенное внимание на выгодные условия (цену) поставок и только 31 % фирм — на их объем.\*. После введенных в законе о торговле ограничений на включение розничными сетями маркетинговых и других платежей в контракты с поставщиками доля ритейлеров, указывающих на значимость выгодных условий (цены) поставок, выросла. В 2010 г. данный критерий выбора бизнес-партнера отметили уже 89 % респондентов, что на 11 % больше, чем тремя годами ранее.

Противоположная ситуация наблюдается с такими условиями отбора контрагента, как его гибкая политика и успешный опыт работы с ним. Если в 2007 г. значимость возможности договариваться подчеркивали более половины (58 %) опрошенных ритейлеров, то в 2010 г. — только около трети (35 %). Иными словами, за три года указанная доля сократилась на 23 %. За тот же период на 12 % меньше опрошенных ритейлеров оценили в качестве обязательного условия, которое рассматривается ими при выборе бизнес-партнера, успешный опыт работы с ним (56 % в 2007 г. и 44 % в 2010 г.). Таким образом, введенные в законе о торговле ограничения на включение розничными сетями маркетинговых и других платежей в контракты с поставщиками вынуждают последних конкурировать по цене, резко сокращают возможности для неценовых форм

---

\* Объяснить данные предпочтения можно наличием у ритейлеров широкого выбора — число потенциальных поставщиков продукции значительно, а следовательно, не имеет смысла акцентировать свое внимание на объеме поставок каждого из них, лучше выбрать наиболее выгодные условия. В 2010 г. большой объем поставок был так же важен примерно для трети опрошенных ритейлеров (34 %).



конкуренции, что косвенно можно увидеть в изменениях критериев отбора контрагентов участниками рынка.

### **Различия в критериях выбора бизнес-партнеров между поставщиками и ритейлерами**

До настоящего момента мы рассматривали критерии выбора бизнес-партнеров отдельно для поставщиков и отдельно для ритейлеров. Это позволило нам определить, как расставляются приоритеты участниками российского потребительского рынка внутри каждой из данных групп. Ниже мы рассмотрим, как различается значимость указанных критериев отбора контрагентов для поставщиков и ритейлеров.

В 2000-е гг. в России произошел ряд трансформаций в структуре потребительского рынка, что, по нашему мнению, серьезно повлияло на важность такого условия выбора бизнес-партнера, как большой объем закупок-поставок. Во-первых, сетевые ритейлеры, работающие с использованием современных торговых форматов, окончательно заняли позиции ведущих участников рынка (Телицына 2003). Во-вторых, один за другим начали открывать свои магазины крупные транснациональные розничные операторы (Радаев 2003: 171). В-третьих, отечественные ритейлеры стали придерживаться стратегии экстенсивного роста (Радаев 2007: 126–133). Все это привело к тому, что на российском потребительском рынке доминирующие позиции заняло небольшое число крупных игроков. Следовательно, у поставщиков сократилось количество каналов сбыта продукции. Иными словами, в 2000-е гг. для поставщиков стало важнее иметь большой объем закупок и поставок, чем для ритейлеров. Анализ эмпирических данных подтверждает наше предположение: 71 % в 2007 г. и 68 % в 2010 г. опрошенных поставщиков назвали этот критерий обязательным условием, которое рассматривается при выборе бизнес-партнера, в то время как среди розничных сетей таких только 31 % в 2007 г. и 34 % в 2010 г.

Трансформации структуры российского потребительского рынка повлияли и на значимость такого критерия отбора контрагентов, как выгодные условия (цена) закупок и поставок. Располагая большим набором потенциальных бизнес-партнеров, ритейлеры могут отбирать наиболее выгодные по цене варианты. При этом относительно низкая цена привлекает розничную сеть еще и потому, что она демонстрирует желание поставщика сотрудничать достаточно долго, чтобы успеть получить выгоду от взаимодействия (Wathne, Biong, Heide 2001: 56). В свою очередь, поставщики лишены такой возможности выбора бизнес-партнеров, — хотя бы потому, что ритейлеров просто физически меньше, чем поставщиков, а следовательно, чтобы присутствовать на полках в магазинах крупных розничных сетей, им приходится соглашаться на более или менее приемлемые варианты. В итоге важность выгодных условий (цены) закупок и поставок отметили 78 % в 2007 г. и 89 % в 2010 г. опрошенных ритейлеров и 64 % как в 2007 г., так и в 2010 г. опрошенных поставщиков.

Когда речь заходит о чрезмерности требований, выдвигаемых ритейлерами по отношению к поставщикам, розничные сети обычно отвечают на критику

тем, что поставщики постоянно нарушают свои обязательства, срывают сроки поставок товаров, поэтому устанавливаемые жесткие правила работы являются лишь защитной мерой, попыткой дисциплинировать контрагентов (Радаев 2009а). В связи с этим логично предположить большую значимость критерия надежности компании для ритейлеров, чем для поставщиков, жалобы которых в данном контексте как минимум не звучат столь часто. Однако на деле все не так: 91 % в 2007 г. и 87 % в 2010 г. опрошенных поставщиков указали на надежность розничной сети как обязательное условие, рассматриваемое при отборе контрагентов, в то время как среди ритейлеров важность надежности поставщиков отметили 77 % в 2007 г. и 70 % в 2010 г. Данные свидетельствуют, что проблема нарушений своевременности оплаты розничными сетями стоит для поставщиков более (по крайней мере, не менее) остро, чем проблема несвоевременности поставок поставщиками для ритейлеров, хотя в средствах массовой информации и деловых кругах особое ударение делается на ненадежности поставщиков.

Еще одним критерием отбора выступает опыт работы с бизнес-партнером. Как отмечалось ранее, он позволяет получить достоверную информацию о компании (Грановеттер 2004: 139–140). Здесь также логично предположить, что указанная переменная будет важнее для розничных сетей, чем для поставщиков. Однако значимых различий в ответах между ритейлерами и поставщиками нет: на важность опыта работы с бизнес-партнером указали 59 % в 2007 г. и 54 % в 2010 г. опрошенных поставщиков и 56 % в 2007 г. и 44 % в 2010 г. опрошенных розничных сетей. Таким образом, надежность контрагента, равно как и анализ результатов опыта взаимодействия с ним, актуальны для всех участников рынка, а не только для ритейлеров, которые, судя по общественному мнению, являются единственными борцами за исполнение подписанных договоров.

Сложившаяся в России в 2000-е гг. цепь поставок, регулируемая покупателем (ритейлерами), в противовес доминированию в 1990-е гг. поставщиков (Радаев 2007: 176), изменила положение сторон при заключении сделок. Теперь в гибкой политике контрагента более заинтересованы поставщики, которые уговаривают розничные сети разместить свои товары на полках магазинов, идут на различные уступки, выплачивают всевозможные бонусы, проводят бесплатные рекламные акции и т. п. (как уже было указано выше, некоторые ограничения на эти практики наложил закон о торговле). И все это только с одной целью — договориться с потенциальным бизнес-партнером. Розничные сети, напротив, не стремятся снижать свои требования, демонстрируют собственную значимость и с неохотой, как будто делая одолжение, дают «добро» на более или менее компромиссное решение.

Наконец, нередки случаи, когда контрагентам не удается выстроить деловые отношения из-за не сочетающихся человеческих сущностей (Wilson 1995: 341), т. е. в ситуациях, когда у представителя компании нет внутреннего желания работать с той или иной фирмой (Gulati, Gargiulo 1999: 1482). Особенно острой проблемой это становится для участников рынка, находящихся в менее привилегированном положении, т. к. им необходимо использовать все доступные способы для заключения сделки. В нашем случае наличие хороших знакомых в

розничной компании может быть очень полезным для поставщиков, которым приходится постоянно испытывать сильное психологическое давление во время ведения переговоров с ритейлерами (Рыбкин 2009). Более того, добрые межличностные отношения помогают быстрее находить общий язык, получать поддержку от «своих», а в результате — успешно «промыливаться» в сеть. Безусловно, такие социальные связи в компании-поставщике не приносят вреда ритейлерам, однако для них это не столь актуально, и на первый план выходят другие переменные. В итоге 27 % в 2007 г. и 25 % в 2010 г. опрошенных поставщиков называют наличие хороших знакомых в фирме в качестве обязательного условия, рассматриваемого при выборе бизнес-партнера, в то время как среди розничных сетей таких только 10 % в 2007 г. и 14 % в 2010 г.

### **Заключение**

Итак, с помощью структурного подхода в экономической социологии мы показали роль социальных сетей при поиске и заключении договоров с бизнес-партнерами.

На основе стандартизованных опросов менеджеров поставщиков и ритейлеров, проведенных в 2007 г. и 2010 г., мы продемонстрировали социальную укорененность отбора контрагентов. При заключении договоров участники рынка ориентируются не только и не столько на выгодность сделки, оптимизируя в координатах «цена — количество — качество», но и на успешный предыдущий опыт работы с компанией, ее известность и надежность, наличие в ней хороших знакомых. Ни глобальный экономический кризис, ни принятие закона о торговле не внесли существенных изменений в механизм выбора бизнес-партнеров, хотя можно говорить о появлении нескольких новых тенденций. Большинство участников рынка сочетают использование случайных и укорененных связей при поиске и заключении договоров с контрагентами. Тем не менее критерии выбора бизнес-партнеров не являются универсальными: одни более актуальны для ритейлеров, как правило, занимающих доминирующее положение в цепи поставок, а другие — для поставщиков.

### **Литература**

*Грановеттер М.* Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики* / Под ред. В.В. Радаева. М.: РОССПЭН, 2004. С. 131–158.

*Маркин М.Е.* Социальная обусловленность возникновения деловых отношений: выбор бизнес-партнеров в российской розничной торговле // *Экономическая социология*. 2009. Т. 10. № 5. С. 72–92.

*Маркин М.Е.* Логика обоснования государственного регулирования деятельности торговых сетей в России // *Государственное регулирование деятельности торговых сетей: основы и противоречия* / Под ред. В.В. Радаева. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. С. 104–150.

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

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

*Радаев В.В.* Современные экономико-социологические концепции рынка // Анализ рынков в современной экономической социологии / Под ред. В.В. Радаева, М.С. Добряковой. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008а. С. 21–60.

*Радаев В.В.* Что такое рынок: экономико-социологический подход // Теория рынков в социологии / Под ред. В.В. Радаева. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008б. С. 7–56.

*Радаев В.В.* Как объяснить конфликты в российском ритейле: эмпирический анализ взаимодействия розничных сетей и их поставщиков. Доклад на семинаре «Институциональные проблемы российской экономики». г. Москва. ГУ ВШЭ. 2009а. 2 апреля.

*Радаев В.В.* Экономическая борьба и социальные связи: структура конкурентных отношений в новом российском ритейле // Экономическая социология. 2009б. Т. 10. № 1. С. 19–56.

*Райт Дж.* Закон о торговле: американский опыт // Ведомости. 2010. № 16. 1 февраля.

*Рощина Я.М.* Социология потребления. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.

*Рыбкин А.* На кого расставили сети? Новая структура розницы — благо или..? Доклад на семинаре Лаборатории экономико-социологических исследований из цикла «Социология рынков». г. Москва. ГУ ВШЭ. 2009. 27 января.

*Телицына И.* Равнение на Запад. Как российские сети набирали вес // Компания. 2003. № 22. 9 июня.

*Уци Б.* Источники и последствия укорененности для экономической эффективности организаций: влияние сетей // Анализ рынков в современной экономической социологии / Под ред. В.В. Радаева, М.С. Добряковой. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. С. 208–252.

*Чепуренко А.Ю.* Социология предпринимательства. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.

*Dwyer F., Schurr P., Oh S.* Developing Buyer-Seller Relationships // Journal of Marketing. 1987. Vol. 51. No 2. Pp. 11–27.

*Frenzen J., Davis H.* Purchasing Behavior in Embedded Markets // Journal of Consumer Research. 1990. Vol. 17. No 1. Pp. 1–12.

*Granovetter M.* The Strength of Weak Ties // American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78. No 6. Pp. 1360–1380.

*Gulati R., Gargiulo M.* Where Do Interorganizational Networks Come From? // American Journal of Sociology. 1999. Vol. 104. No 5. Pp. 1439–1493.

*Hingley M.* Response to comments on «Power to all Friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships» // Industrial Marketing Management. 2005. No 34. Pp. 870–875.

*Low B.* Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks // Industrial Marketing Management. 1997. No 26. Pp. 189–202.

*Murry J., Heide J.* Managing Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62. No 1. Pp. 58–68.

*Wathne K., Biong H., Heide J.* Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects // Journal of Marketing. 2001. Vol. 65. No 2. Pp. 54–66.

*Wilson D.* An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships // Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. Vol. 23. No 4. Pp. 335–345.