

Взятки в ассортименте АЛЕКСЕЙ БОЯРСКИЙ, ВЕРА МОЛЧАНОВА



В качестве одного из экспертов в вопросах организации сетевого ритейла выступает генеральный директор ООО «Концепт Лоджик» (Российская Федерация), к.т.н., Кирилл Сергеевич Толмачев.

Журнал «Коммерсант. Деньги» № 41 (746) от 19.10.2009

Сети супермаркетов давно берут с поставщиков плату за то, что продают их товар. Предполагалось, что введенные несколько лет назад официальные платежи за вход в сеть вытеснят персональные взятки закупщикам. Однако этого не произошло. Победе над взятками не помог даже кризис и вряд ли помогут грядущие поправки в закон о торговле.



Рынок — и ничего личного

С развитием в нашей стране сетевого ритейла у поставщиков появился новый инструмент для реализации товара. Как заметил Кирилл Толмачев, генеральный директор "Концепт Лоджик" (консалтинг в области логистики), теперь при выводе нового товара или выходе на новые рынки нет необходимости договариваться с тысячами торговых точек или сотнями дистрибуторов — вполне достаточно десятка торговых сетей. Очень скоро выяснилось, что поставщиков и товаров оказалось значительно больше, чем мест на полках сетевых магазинов. И в этих условиях предприимчивые байеры (закупщики) стали отдавать предпочтение тем или иным товарным позициям, руководствуясь (где это только возможно) исключительно личной заинтересованностью. "Особенно бурный расцвет взятки переживали, на мой взгляд, в 2002-2006 годах,— рассказывает Петр Офицеров, владелец консалтинговой компании "Реал Ворк Менеджмент".— Тогда о размерах взяток и состояниях байеров ходили легенды. Платежи в карман закупщиков достигали астрономических сумм — иногда до \$30-40 тыс. за контракт. И это только те цифры, о которых я знаю лично". По мнению Петра Офицера, одной из основных причин расцвета взяточничества стало то, что на полки сетей нацелились со своим товаром производители и дистрибуторы, не обладающие для этого ни инфраструктурой логистики, ни людьми, умеющими организовывать работу с такими крупными клиентами.

Соответственно, потратив в попытках заключить контракт немало времени и сил впустую, они стали решать вопрос "как обычно" — с помощью взятки. А так как потенциальных партнеров с такими предложениями было довольно много, то и суммы подношений росли в прогрессии. Разумеется, сложившаяся рыночная ситуация не могла остаться незамеченной и руководством сетей. Логика "если поставщики готовы платить байерам, так пусть лучше платят нам" побудила руководство к введению официальных платежей за "вход на полку". Правда, первое время во многих сетях эти деньги принимались черным налом и, соответственно, слабо контролировались. Поэтому и не всегда было понятно, кому именно ты платишь — самой сети или кому-то лично, вся сумма из конверта пойдет в кассу компании или что-то прилипнет к рукам озвучившего цифру сотрудника. Но этот краткий период замешательства прошел, и так называемые бонусы, премии, ретробонусы и прочие составляющие платы за размещение на полках стали взиматься по-белому. Более того, четко оценивая спрос на свои полки и уровень платежеспособности поставщиков, сети драли с последних три шкуры. Платить в таких условиях еще и взятку байеру вроде бы нонсенс. А тут еще, чтобы нивелировать риски "человеческого фактора", в крупных отечественных сетях вслед за иностранными ввели так называемые ассортиментные комитеты, когда выбор конкретного поставщика совершается коллегиально сотрудниками разных департаментов. И наконец, кое-где была адаптирована и система оплаты байеров, которые теперь получали премии, зависящие от доходов, принесенных компании их поставщиками. Но взятки все равно остались.

Взяточно-бонусная оптимизация

Взятки остались по простой причине: желающих заплатить официальные бонусы все еще значительно больше, чем мест на полках. Разумеется, пока эти бонусы в пределах разумного. "Как и в случае с любыми взятками, это способ решить вопрос быстро и экономически эффективно,— комментирует Николай Полуэктов, коммерческий директор "Косогоров самогон".— Договариваешься в сжатые сроки, платишь меньше — это основные резоны для дачи взяток. Попасть в сеть без взяток можно, заплатив "в лоб" самой сети,— только не всем это по карману: столь высокие затраты могут банально не окупиться". По словам Максима Горбачева, бизнес-тренера, соавтора книги "О.Т.К.АТ.— особая техника клиентской аттракции", в ряде сетей байер обладает немалыми возможностями: он может уменьшить размер стоимости за вход поставщика в сеть, ввод или ротацию отдельных товарных позиций, сократить отсрочки платежа за товар. "Взятки, по крайней мере раньше, носили системный характер хотя бы потому, что руководство сетей закрывало глаза на эту проблему: "работает и не трогай",— рассказывает Андрей Ященко, управляющий директор мебельного холдинга *Mobel&Zeit*.— Ни один сетевой ритейлер не имел службы безопасности, способной раскрывать преступления такого рода. В основном раскрывались случаи, когда поставщики, не выдержав увеличившихся поборов, сами обращались к высшему руководству с жалобами". Мнения о том, в каких сетях взятки берут чаще, в каких реже, а в каких вообще не берут, у разных экспертов отличаются очень заметно. Одни говорят о том, что западные сети более технологичны и там от конкретного байера мало что зависит. А, например, Николай Полуэктов считает, что в целом эффективнее всего антикоррупционные меры применяются именно в российских сетях, так как здесь владелец может внимательнее следить за персоналом, да и

психологию сотрудников знает лучше. В иностранных сетях акционеры слабо контролируют процесс, их интересуют только конечные показатели: сколько вложено, сколько получено, сроки окупаемости и т. п. Менеджмент контролируется тоже так-сяк, а потому ему проще организовывать свой маленький гешефт. И уровень взяточников разный — это и операторы (за ускорение ввода товара в компьютерную систему), и руководители отделов (особые предпочтения поставщику, содействие в борьбе за тендер и т. п.).

По мере развития сети для минимизации коррупционных рисков начали перестраивать свои бизнес-процессы. Помимо вышеупомянутых ассортиментных комитетов некоторые крупные сети, например X5 Retail Group N.V. (магазины "Перекресток", "Пятерочка", "Карусель"), стали использовать для работы с поставщиками открытые тендеры и даже системы электронных торгов, которые практически исключают личные контакты закупщиков с поставщиками. "Даже если ко мне придет приятель с просьбой выставить его товар в моей сети, то я его отправлю к байеру,— рассказывает Дмитрий Потапенко, владелец сетей "ГастрономчикЪ" и ProdECO.— И пусть байер сам принимает решение, руководствуясь четко прописанными и понятными критериями. У меня выстроена максимально прозрачная система, когда все проходит через аукцион. И я первый, кто не заинтересован в ее нарушении". По словам Дмитрия Потапенко, при правильной организации работы общающийся с поставщиками байер превращается из маркетолога, ценимого всеми как знаток своего товарного сегмента рынка, в обычного оператора. В этом случае байеров можно без особых проблем время от времени переводить с одной товарной группы на другую, то есть, меняя местами, уменьшить риск установления ими неформальных отношений с поставщиками. "В силах байера федеральной компании принимать решения по длительности нахождения и обновлению ассортимента, отдельным маркетинговым акциям и контрмерам в отношении конкурентов,— рассказывает Наиль Миннугарайев, заместитель руководителя розничной сети "Евророс".— Однако значительная часть возможностей у них изъята. Как правило, вопросы ценообразования, кватирования ассортимента и многие другие регламентированы на более высоком уровне. Все проще у региональных ритейлеров — там руководители направлений часто обладают абсолютными возможностями и полномочны принимать даже самые абсурдные решения единолично".

Конверт по цепочке

Второе направление борьбы со взятками — оперативная работа служб безопасности сетей. По сведениям Максима Горбачева, службы сегодня прослушивают переговорные комнаты и телефонные переговоры байеров. Определенные плоды это приносит: уж какой чистой считается западная Metro, но даже там байеров ловят на взятках. Но есть и другие плоды: взяточники стали осторожнее.

По словам Дениса Мещерякова, эксперта по ритейлу, сегодня байерам платят в основном через доверенных лиц. Былые времена, когда взятку могли дать случайные люди, прошли. "В одной компании, которой я оказывал услуги, моей задачей было ввести на полки "Седьмого континента" 30 позиций вина,— рассказывает Денис Мещеряков.— Изначально сеть просила за вход по \$3 тыс. с каждой позиции (официально), но при содействии знакомого в сети мне без труда удалось договориться на \$1500. За это

компания, нанимавшая меня, заплатила мне хорошую премию, которой я поделился с человеком из сети".

"Как правило, посредники — это сотрудники тех компаний, которые уже работают с интересующей сетью и могут обсудить со знакомым закупщиком стоимость решения того или иного вопроса (например, входа в сеть),— рассказывает Максим Горбачев.— Причем посредник легко может запросить с заказчика сумму в два раза больше, чем та, о которой он договорился с байером". "Знаю историю, когда один сотрудник некоего поставщика регулярно получал конверты со взятками закупщикам торговых сетей,— рассказывает Кирилл Толмачев.— А потом вдруг выяснилось, что этот сотрудник присваивал деньги, предназначенные на взятки, рассматривая эти деньги как собственный дополнительный заработок". Как вспоминает Петр Офицеров, вокруг многих крупных сетей, где служба безопасности не зря ела свой хлеб и взятки были делом опасным, появлялись посредники, которые брали деньги и обещали "решить вопрос". Но большая часть таких посредников оказывалась мошенниками: взяв деньги, они просто тянули время в надежде, что байер сам примет положительное решение по этой компании. Встречаются и весьма технологичные варианты откатов. По словам Петра Офицера, наиболее продвинутые закупщики берут не взятку, а делают совместную с поставщиком торговую марку, которую и заводят в свою сеть. Это гораздо более прибыльно и менее опасно.

У Наиля Миннугарайева особое мнение: "Многие поставщики любое решение байера в пользу их конкурентов пытаются списать на откатные схемы. Однако все может быть гораздо проще: у байера более выгодное предложение по приоритетным критериям (длина кредита, маркетинг, совместное продвижение отдельных мероприятий и т. п.). Например, я лично байера за руку не ловил ни разу".

По наблюдению Дмитрия Потапенко, большинство потенциальных поставщиков даже если и соответствуют требованиям сети, не в состоянии грамотно составить коммерческое предложение, в котором это самое соответствие было видно. "Сетям поступают предложения от тысяч поставщиков,— говорит он.— Написал не так, не сумел расписать все аспекты — все, не взяли. Работать с поставщиком, учить его за свои деньги никто не будет". По наблюдению экспертов, основная ротация происходит среди "плохих поставщиков" — тех, кто не приносит своей товарной группе нужного оборота. И за взятку байер может заменить одного плохого поставщика на другого. Так что лучше не торопиться со взяткой, которая не гарантирует присутствие в сети продолжительное время, считает Дмитрий Потапенко, а улучшить товар, рекламное продвижение, логистику, то есть стать "хорошим поставщиком" и войти просто так.

Кризисный откат

"С кризисом принципиальных изменений не произошло,— рассказывает Андрей Яценко.— Уменьшились суммы откатов, отношение к ключевым поставщикам стало более либеральным, так как практически никто не готов работать с отсрочками платежей более 30 дней. Многие небольшие поставщики находятся буквально на грани банкротства, поэтому у них просто нет денег на взятки". В начале кризиса был момент, когда сети слегка растерялись и ослабили хватку,— падал и менялся спрос, разорялись и уходили поставщики. По наблюдению Максима Горбачева, некоторые сети стали гибко подходить

к определению условий сотрудничества: "Если раньше ритейлеры жестко диктовали большинству поставщиков условия работы — "или так, или никак", то при перезаключении договоров на 2009 год сети были готовы обсуждать возможные условия контракта. Некоторые поставщики сами начали диктовать свои условия сетям. Например, лидер рынка безалкогольных напитков в одном из регионов вошел в открывшиеся в 2009 году магазины сети "Пятерочка" со своим договором, в котором вместо длительной отсрочки оговорена оплата по факту поставки продукции". Но затем все вернулись к прежней практике. "Все думали — придет кризис, и "входные" и взятки отпадут,— рассказывает Николай Полуэктов.— Теоретически резонно: будут разоряться и уходить поставщики, разрушаться логистические цепочки, никто не захочет платить вперед деньги за листинг, не будучи уверенным в том, что завтра сможет поставлять в проплаченный канал сбыта и т. п. На деле же часть сетей ("Мосмарт", "Гроссмарт", "Самохвал" и т. д.) грохнулись, а те, что остались, только окрепли и диктуют условия, как и прежде". Да и среди поставщиков сегодня немало компаний, готовых нести взятки.

Впрочем, Петр Офицеров считает, что кризис многому научил сети. Большинство из них, побывав прошлой осенью на краю финансовой бездны, сегодня "дуют на воду", работая с ассортиментом гораздо жестче, чем раньше.

Не бизнес, а насос

Можно предположить, что рано или поздно поставщики будут платить за вход в сети лишь официальные бонусы. Вполне возможно, что эти самые бонусы очень скоро просто отменят. Полностью и во всех сетях. По крайней мере, это следует из сегодняшней редакции поправок в закон о торговле, разрабатываемых при непосредственном участии Федеральной антимонопольной службы России (ФАС). "Сети хотят застраховать себя от всех рисков, для чего придумали всевозможные способы,— комментирует Тимофей Нижегородцев, начальник управления контроля социальной сферы и торговли ФАС России.— Например, плата за представление на полке в сети якобы должна послужить страховкой на случай, если товар не будет продаваться. Понятно желание любого бизнеса обезопаситься от всех рисков. Но тут уже не бизнес, а перекачивающий деньги насос. Сети снова должны стать предпринимателями: улучшать маркетинговую деятельность, лучше вести переговоры и т. д. И возможность платить бонус не может быть критерием выбора среди поставщиков с одинаковой продукцией: одинаковых товаров не бывает. Если сеть не может решить, кого из поставщиков выбрать, пусть критерием служит самая низкая цена". Против нового закона выступают сети, что вполне логично. Но и сами поставщики ничего хорошего от него не ждут. ""Входной билет" — это ж не искусственная конструкция, не продукт чьей-то злой воли, алчности и т. п., а естественным образом сложившийся механизм отбора ассортимента со стороны розничного продавца,— считает Николай Полуэктов.— Другого механизма нет и, скорее всего, быть не может. "Входных" не бывает только в пору тотального дефицита, когда нет задачи продавать, у тебя и так все с руками отрывают. Вообще, уровень "входных" — это мера перегретости экономики на том или ином рынке, индикатор его затоваренности, его температура. А температура директивам и постановлениям не подчиняется". "Сегодня система тикетов сети абсолютно прозрачна,— комментирует Дмитрий Потапенко.— А вот новые правила как раз загонят их в подполье. Помните, когда-то в магазинах сидели тетки

в золоте и бриллиантах? Вот эти украшения и есть такие же тикеты, только нецивилизованные". У представителя ФАС мнение иное. "Торговые сети, как правило, это публичные компании,— говорит Тимофей Нижегородцев.— Чем больше сеть, тем меньше наличности фигурирует. А если поставщику все-таки предложат заплатить за вход, пусть идет в прокуратуру или ФСБ, пишет заявление. Гендиректор сядет, на его место придет другой. А если речь идет о банальном вымогательстве взяток отдельными сотрудниками сетей, то это решается на административном уровне самими компаниями". Как рассказал Павел Иванов, директор по логистике компании MARR Russia, в США аналогичную проблему с засильем мультинациональных поставщиков в сетях (конкретно — в случае с алкогольной продукцией) решили введением так называемой трехуровневой системы дистрибуции алкогольных напитков. Суть системы проста: производителям запрещается напрямую продвигать свою продукцию в сети, а только через дистрибуторов. Три уровня — это производитель, дистрибутор и ритейлер. "В США это закреплено на уровне федерального закона еще лет сорок назад,— комментирует Павел Иванов.— Система имеет своим несомненным плюсом поддержку малых производителей, не способных конкурировать с крупными за вход в сети. Все общение с ритейлерами автоматически ложится на дистрибутора". По мнению Максима Горбачева, поправки в закон ничего не дадут: ритейлеры будут брать деньги формально не за вход в сеть, а например, за маркетинговые исследования востребованности нового товара, проводимого дочерней компанией. "Разумеется, сразу после принятия поправок всеобщего счастья поставщиков не наступит,— комментирует Тимофей Нижегородцев.— Сети, конечно, будут пытаться избегать установленные законом ограничения. Даже за последние несколько лет количество и структура всевозможных бонусов изменились, сети все время придумывали новые и новые правила. Государство будет следить за изменениями. Мы специально предлагаем пока использовать достаточно либеральные санкции — штраф 0,5-1 млн руб. за факт нарушения. Для ФАС очевиден вред этих злоупотреблений, но наша напористость сбалансирована осторожностью. Если же эти санкции не будут действовать, тогда уже будут обсуждаться оборотные штрафы и что-то еще".