

## МАРКЕТИНГ

*Д. И. Баркан*

### МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ В «НОРМЕ» И В КРИЗИСЕ: ОПЫТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Статья посвящена исследованию стратегических концепций двух крупных отечественных ритейлеров: сети «36,6» (фармацевтический рынок) и фирмы «Лента» (продовольственная розница). Концепции анализируются в рамках динамики становления и развития каждой из фирм от рубежа 2003–2004 гг. и вплоть до периода кризиса 2008 — начала 2009 г. Инструментом анализа служит логическая модель «шесть вопросов», а информационной базой — массив открытых публикаций в бизнес-периодике за тот же период. В качестве теоретического контекста исследования выступает проблема соотношения роста и развития в том виде, в котором она проявляется в специфической обстановке пореформенной российской экономики.

*Ключевые слова:* маркетинговые каналы, сетевой ритейл, стратегическая концепция.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И ФОРМАТ ИЗЛОЖЕНИЯ

Масштаб и глубина нынешнего кризиса как в развитых, так и в некоторых развивающихся экономиках заставляют отыскивать неординарные ответы на ряд самых важных вопросов глобального (общемирового) и регионального (странового) характера. Речь идет не только об истинно глубинных причинах кризиса, связанных с наиболее болезненными проблемами нынешнего финансово-экономического устройства общества. На наш взгляд, не менее значим и куда более конкретный вопрос, а именно: почему для одних фирм кризис оказался тяжелым, но вполне переносимым испытанием, а для других — обернулся катаклизмом, поставившим их на грань выживания? В данном случае мы имеем в виду не погибших банковских монстров (это — к глобальным проблемам), а обычные средние, в смысле

отраслевой принадлежности, но достаточно крупные по масштабам деятельности, предпринимательские структуры.

И если правы Р. Хейфец и соавторы, утверждая, что «нынешняя рецессия всего лишь готовит сцену для длительного, а то и перманентного кризиса — глубоких и неведомых перемен» [Хейфец, Грашоу, Лински, 2009, с. 78], то важность вопроса очевидна. Это действительно так: если найти какие-то рациональные ориентиры для ответов, то можно считать, что на будущее разным фирмам может быть сделана своеобразная «прививка» от кризиса или, используя терминологию из той же области, может быть усилен их «кризисный иммунитет». Согласимся, что именно это и обеспечит куда менее болезненные сдвиги в отношении, например, потери рабочих мест и падения зарплаток, и позволит пусть не полностью, но в значительной степени избежать главных социальных последствий кризисного развития экономики.

Если придерживаться этой точки зрения, то следующим по очередности должен стать вопрос о том, что именно включала в себя стратегическая концепция фирмы и что особенного было сделано в ходе ее реализации, если в кризисе фирма оказалась в том или ином положении? (Конечно, тому могут быть и тактические причины, но понятно, что они почти всегда второстепенны.) Это подводит нас к необходимости сформировать определенную модель анализа стратегической концепции, использование которой может дать ответы на главный вопрос: каким образом концепция работала в условиях «нормы» и что она продемонстрировала в кризисе?

Именно такова постановка проблемы нашего исследования, а в качестве его объекта выбраны маркетинговые каналы — достаточно крупные по российским меркам розничные сети в сфере продовольственного и фармацевтического ритейла. В этой связи необходимо сделать отдельное замечание.

В условиях кризиса именно маркетинговые каналы стали объектом пристального и во многих случаях крайне враждебного внимания — как в мире в целом, так и в России в частности. Не хотелось бы обсуждать здесь высказывания новоявленных луддитов, призывающих заменить современные структуры распределения прямыми связями производителей и конечных покупателей, — это, скорее всего, своеобразное проявление некоей кризисной истерии. В то же время естественное и законное желание бизнес-сообщества и потребителей не тратить, что называется, «лишнее» в сфере продаж, как раз и требует, на наш взгляд, куда более глубокого анализа существа, специфики и движущих сил развития этой важнейшей области деловой жизни, которая, к великому сожалению, была и остается «Золушкой» фундаментальной экономической науки. (Конечно, сегодня вряд ли

кто-то вслед за Ф. Кенэ (F. Quesnay) повторит что-то о «бесплодном» классе и «бесплодных» расходах [Кенэ, 1926], но его же утверждения о коммерсантах, желающих «...обеспечить себе наибольшую прибыль в ущерб народу», мы слышим очень часто!)

Безусловно, вопрос о том более чем скромном месте, которое занимает сегодня проблема маркетинговых каналов в фундаментальной экономической науке, — особый и отдельный, но, что касается прикладных исследований в этой сфере, то, на наш взгляд, определенную и теоретическую и практическую пользу могло бы дать изучение именно концептуально-стратегических основ функционирования и развития реальных распределительных структур и, как раз такая трактовка может внести определенный позитивный вклад в решение проблемы.

Сделаем несколько замечаний методического и технического характера, полезных для эффективного восприятия приведенного ниже материала и касающихся того, что можно назвать теоретическим контекстом настоящей статьи.

Мы используем термин «маркетинговые каналы» в полном соответствии с концепцией Б. Розенблума, совершенно справедливо указавшего на то, что практически весь маркетинг как таковой как раз и осуществляется в каналах распределения: согласимся с тем, что, как бы ни решались основные задачи маркетинга, до тех пор пока и поскольку они не «вышли» в каналы распределения, они остаются не более чем творчеством как таковым [Rosenbloom, 1995].

Эмпирическое исследование в том виде, в каком оно понимается в настоящей работе, предполагает использование двух основных составляющих процесса анализа. В качестве информационной базы применяется достаточно репрезентативный массив публикуемых в СМИ делового профиля материалов о работе соответствующих фирм (см., например, «Ведомости» (2001, № 213; № 220; 2002, № 54; № 174; № 183; № 207; № 220; № 232), «Карьера» (2002, № 1), «КоммерсантЪ» (2001, № 179; № 112; 2002, № 193; № 200), «КоммерсантЪ–Деньги» (2001, № 39), «Компания» (2002, № 23; № 26), «Секрет фирмы» (2002, № 023; 2004, № 8; № 35), «Фармацевтический вестник» (2001, № 29; 2002, № 5; № 6; № 17; № 23; № 36; № 37), «Экономика России» (2001, № 4; 2002, № 8) и «Эксперт» (2002, № 45; 2003, № 6)). Основным инструментом исследования выступает логическая модель «шесть вопросов», которая в сжатом виде будет представлена в начале статьи, причем она в различных модификациях используется исследователями и консультантами разных стран (см., напр.: [Исерн, Пунг, 2008]).

Статья состоит из двух органически связанных частей, одна из которых публикуется в настоящем номере журнала, а вторая будет представлена в одном из следующих. Эти публикации содержат результаты авторского

исследования, относящиеся к 2002–2004 гг. и к 2008–2009 гг., а также итоги сравнительного анализа стратегических замыслов изучаемых фирм — того, как они выглядели, с точки зрения автора, в «норме» и что показало их рассмотрение в условиях кризиса.

В качестве объектов исследования выбраны две, на наш взгляд, весьма показательные структуры, а именно: московская аптечная сеть «36,6» и известная в сфере продовольственного ритейла петербургская сеть «Лента». Выбор, естественно, не случаен: представляется, что каждая из этих фирм исключительно интересна в части реализовывавшихся ими стратегических концепций в условиях «нормы», а также их судеб в условиях кризиса.

Что касается теоретического контекста статьи, то под ним мы понимаем теоретический базис или рамки, сквозь призму которых изучается реальная практика функционирования маркетинговых каналов. Рассматривая совместимость и противоречивость категорий роста и развития, следует со всей определенностью признать, что прикладной теоретический поиск в этой области в гораздо большей степени сосредоточен на общеэкономической страновой проблематике и в гораздо меньшей — ориентирован на практику отдельных фирм (см., напр.: [Brooks, Pariser, 2009; Castro de Oliveira, 2009]). Вместе с тем и в подобных работах, особенно если они касаются развивающихся экономик и прежде всего стран группы БРИК, довольно интересно описываются и анализируются в том числе и общепромышленные аспекты проблемы [Rivero, Eduardo, 2007; Jayaram, 2009; Dale, 2007].

### КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ

Под структурным анализом концепции управления продажами будем понимать систему, состоящую из шести взаимосвязанных вопросов, которые отражают по сути классику маркетинга и позволяют сформировать ясное представление о механизме получения прибыли в процессе функционирования маркетинговых каналов, а в определенной степени — и о возможностях и ограничениях воздействий на этот механизм и пределах его эффективного функционирования. Остановимся вкратце на содержании составляющих модели и их взаимосвязи.

**1. Что продаем?** Конечно, в основе ответа на этот вопрос лежат понимание технологической структуры канала и та ключевая компетенция, носителем которой он является [Хамел, Прахалад, 2005]. В то же время динамические способности [Тис, Пизано, Шуен, 2003] канала определяются в том числе и теми пределами, в которых он может изменяться, или — тем, что именно он может эффективно продавать. Движение по традиционной оси «глубина и широта ассортимента» сегодня не просто дополняется, но в ряде случаев радикально меняется из-за сочетания «товар — услуга», а в це-

лом именно эта динамика потенциально позволяет постоянно наращивать полезность канала как для производителя, так и для конечного покупателя. Разумеется, все это делается отнюдь не бесплатно, и рациональный ответ на вопрос «что продаем?» с точки зрения издержек как для самого канала, так и для общества в целом, естественно, «упирается» в структуру «полезность — издержки».

**2. Кому продаем?** Во многом ответ в данном случае определен уже на первом этапе по той простой причине, что оба вопроса рассматриваются в органическом единстве. Рынок, обслуживаемый этим каналом, может быть сегментом, нишей и даже «племенем» (в смысле Нордстрема и Риддерстрале), но существо вопроса от этого не меняется. А «новая экономика» [Ромер, 2009] просто заставляет шире взглянуть на классическую матрицу маркетинга «товар — рынок — традиционный — новый». Как известно, если у канала имеется стратегия, ориентированная на несвойственный ему сегмент, то традиционный, в контексте рынка в целом, товар становится принципиально новым для этого канала. Но тогда сам канал должен предельно строго придерживаться выбранной по первому и второму вопросам концептуальной схемы, и отход от нее будет чреват тем, что можно было бы условно назвать «концептуальной деградацией».

**3. Где продаем?** Здесь правомерно рассматривать своего рода двумерную структуру, в которой основной вектор таков: «город — регион — группа регионов — Россия в целом — ближнее зарубежье — дальнее зарубежье». (Конечно, порядок элементов в этой структуре может меняться, но сущность динамики принципиально остается той же — это рост.) И поскольку фирма-канал (мы впервые употребляем этот термин, имея в виду объекты нашего исследования) уже имеет ответы на первые два вопроса, то внешне вектор экспансии будет определяться двумя предпосылками: с одной стороны, наличием нашего рынка по мере продвижения (что и кому?), а с другой — теми ресурсными возможностями, которыми располагает канал. Но здесь есть глубинная, внутренняя проблема, которую можно определить следующим образом.

Когда и поскольку рынок достаточно свободен и позволяет придерживаться разных стратегий, а тем более менять стратегию, то у фирмы-канала может возникнуть и реально возникает возможность (и соблазн!) реформировать первоначальную концепцию именно в интересах всемерной интенсификации захвата все новых рыночных пространств. Конечно, трансформация ответов на первые два вопроса очевидна и тогда выясняется, что «где продаем?» из производной превращается в функцию. (Когда в наиболее драматический для знаменитой марки «Гуччи» период ее товары продавались, образно выражаясь, «на каждом углу», именно ошибочный ответ на третий вопрос и привел ее на край катастрофы.)

Второй, менее заметный, но как будет показано далее, весьма значимый аспект этого вопроса связан с тем, в каких именно условиях с точки зрения эффективности функционирования канала осуществляются продажи. И, отвечая на него, каждая фирма решает крайне непростые как с чисто инвестиционной, так и с точки зрения будущего положения на рынке задачи.

**4. Когда продаем?** Этот вопрос и внешне, и по сути выглядит менее масштабно, нежели предыдущие, поскольку распределение продаж во времени так или иначе должно рассматриваться как важный, но вспомогательный элемент в управлении продажами. В этом смысле круглогодичные, сезонные, датовые (ситуационные), круглосуточные, в рамках «стандартных расписаний» и иные временные характеристики продаж, безусловно, обогащают палитру управления ими, формируют важные элементы гибкости и адаптивности в самой этой системе. В то же время не следует недооценивать тот факт, что сами устремления фирм работать в этом направлении более рационально могут привести к серьезным, в том числе и стратегическим, изменениям в характере их развития.

**5. Как продаем?** Из всех перечисленных выше вопросов этот является, по существу, самым сложным, и фирма-канал объединяет при ответе на него весь инструментарий продаж — от сложнейших и тонких вопросов ценовой политики до методов и техники личной работы продавцов. Но именно здесь и начинаются, образно говоря, собственные возможности фирмы в преобразовании не только тактики, но и в ряде случаев — стратегии продаж.

Согласимся, что ответы на первые два вопроса любому каналу дает фирма-производитель. Иными словами, ею задаются стратегические рамки. Совсем другое дело, когда продажи начинают использовать, например, франчайзинг, или переходят в B2B на лизинг, или вместо собственных каналов применяют каналы конкурентов, и это уже — новая стратегическая позиция для фирмы-производителя в целом. Понятно, что гениальное «изобретение» Майкла Делла [Делл, Фредман, 2004] было сделано не в области компьютеров как таковых, а в сфере их продаж.

Если выше мы обратились к опыту фирм-производителей, то лишь по той простой причине, что о нем, образно говоря, в гораздо большей мере известно. Но в равной мере мы могли бы использовать, скажем, франчайзинговый опыт, который имеет «Пятёрочка» или SELA как производственно-торговая фирма.

**6. Кто продает?** При рассмотрении данного вопроса на первый план выходит фигура конкретного продавца, личность и профессиональные качества которого должны «матрично» соответствовать ответам на первые пять вопросов, и в этом смысле шестой — ничуть не менее стратегичен. В конце концов, каждая стратегия заканчивается вопросом о том, кто ее ре-

ализует, находясь лицом к лицу с конкретным покупателем. И если дистанция от коммерческого инженера, продающего сложнейшую современную технику, до рядового продавца в магазине у дома, огромна, то понимание того, кем должен быть продающий профессионал в промежутке между этими крайними точками, как раз и есть настоящий поверочный оселок стратегии канала.

**Почему именно так?** Сразу отметим, что это — не седьмой вопрос как таковой, а своего рода итоговая проверка и окончательная увязка ответов на те шесть вопросов, которые фирма-канал выдвинула ранее. Особо важно, что фирма не только пытается увязать ответы на заданные вопросы между собой, но и в каждом отдельном случае должна объяснить сама себе, а тем более своим партнерам и всему внешнему миру, почему она отвечает на эти вопросы именно так, а не иначе. Только в этом случае можно полагать, что фирма серьезно исповедует концепцию управления продажами и практически ее использует.

В завершении данного раздела, где по существу представлен механизм получения прибыли, внесем несколько замечаний относительно тех возможностей и ограничений, которые очевидны в части управления этим механизмом. В обычном случае, как отмечалось, имеют место явные ограничения для фирмы-канала при ответе на вопросы «что?» «кому?». Практически абсолютная свобода управления (вопросы «где?», «когда?», «кто?») дает возможность фирме-каналу в достаточно значительной мере варьировать конкретными формами и методами реализации данного механизма, разумеется оставаясь в стратегических рамках первых двух вопросов. Здесь необходимо добавить одно небольшое пояснение, связанное с внешними и внутренними проявлениями этих рамок. Конечно, выходя в регионы, любой сетевой ритейлер, работающий с продовольствием, стремится по максимуму использовать возможности местных производителей или работать с собственной торговой маркой. При этом существо стратегических рамок никак не меняется от того, что изменились конкретные наименования и производители в тех или иных товарных категориях.

Приведенных выше соображений, на наш взгляд, вполне достаточно, чтобы перейти к конкретному анализу практики работы двух упомянутых выше сетей — «36,6» и «Лента». Напомним лишь, что представленный материал относится к анализу практической реализации их концепции управления в период с 2002 по 2004 г.

#### **СЕТЬ «36,6»: СТАНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ**

Уже в первой половине 2002 г. оборот известной московской аптечной сети «36,6» составлял почти 60 млн долл. США. В сети было задействовано более 50 магазинов в Москве. Сеть имела далеко идущие планы расширения

и уже в 2004 г. планировала выход в Санкт-Петербург и регионы [Матвеева, 2002; Кутузов, Мазурин, 2003]. Рассмотрим более подробно отдельные элементы концепции.

**Что продаем?** Важнейший элемент концепции «36,6» — отказ от устаревшей системы «продавать в аптеках лекарства» и переход на концептуально революционный лозунг «Сеть продает товары для красоты и здоровья!» С одной стороны, сеть прокламирует и ставит во главу угла не лечение болезни, а ее профилактику: согласимся, что здоровый образ жизни как раз и есть наилучшая профилактика практически любых болезней. (На этом настаивают и сами медики.) Не менее важно сочетание здорового образа жизни и требований красоты как для женщин, так и во все большей мере для мужчин, особенно занятых в деловой сфере. Поскольку это так, то фирма и дополнила примерно 3000 наименований своих лекарств более чем 10 000 наименований различного рода косметических товаров, специальной парфюмерии, товаров, связанных с гигиеной, детским питанием, соками, травами и т. д. На определенном этапе развития выручка сети от продажи второй группы товаров существенно превзошла все же достаточно высокие продажи собственно лекарств.

**Кому продаем?** Естественным следствием ответа на первый вопрос явилось и коренное изменение взгляда на нашего покупателя. Действительно, раньше основной посетитель аптеки рассматривался как больной человек (как пошутил один из руководителей сети, «...если ты пришел в аптеку, значит, уже почти покойник...»). У сети «36,6» принципиально иная точка зрения: в нее приходят в первую очередь люди, которые заботятся о своем здоровье и предпочитают не столько лечиться, сколько предотвращать болезни. Разумеется, это вовсе не значит, что в сеть не приходят за лекарствами, в том числе и заболевшие люди; конечно же, приходят, и их десятки, если не сотни и тысячи. Но здесь исключительно важен общий настрой продаж в сети и соответствующая атмосфера, в которой выделяется покупатель, заботящийся о здоровом образе жизни, как пример для подражания.

**Где продаем?** Владельцы и менеджеры сети, отвечая на этот концептуальный вопрос, пошли двумя неординарными путями. Прежде всего они отказались от использования помещений старых советских аптек, понимая, что дух и атмосфера этих аптек неререформируемы по определению. Аптеки стали создаваться в специально строившихся для этого помещениях. Конечно, свою роль здесь сыграла и необходимость иметь гораздо большие площади, нежели те, которые были в помещениях даже самых больших традиционных аптек. И, что не менее важно, расположение аптек учитывало формирование в городе наиболее плотных денежных потоков, поскольку 2/3 ассортимента предназначались для здоровых людей и вполне определенного социального слоя. И здесь целесообразно



но вернуться к сочетанию вопросов «что? кому? где?», поскольку только единый подход к ответу на них и мог дать представление о социальной характеристике того покупательского сегмента, на который рассчитывали создатели системы.

Ввиду того что речь шла не только о существенно большем масштабе площадей и, соответственно, о значительных затратах на оборудование аптек, а также о поддержании весьма широкого ассортимента, расширении предоставляемого сервиса, сеть изначально рассчитывала прежде всего на людей со средними доходами, которые могли бы себе позволить заботиться о здоровье более или менее постоянно и приобретать для этого товары адекватного качества, а следовательно, и ценового уровня.

Поскольку же представители среднего класса в Москве достаточно много времени проводят на людных улицах, где расположены их офисы, кафе, рестораны и различного рода «точки развлечений», в которых они бывают в свободное время, постольку ответ на третий вопрос «где?» как раз и предполагал «перехват» наиболее важных денежных потоков. Заметим в связи с этим, что переход от стандартного для сети «36,6» формата фармацевтического супермаркета к гипермаркету состоялся как раз в современной аптеке на Новом Арбате — в одном из наиболее важных денежных потоков Москвы.

**Когда продаем?** Этот вопрос применительно к сети «36,6» имеет весьма двойное толкование. На первый взгляд речь, естественно, идет о часах работы. С точки зрения непосредственно концепции гораздо интереснее внутреннее содержание данного вопроса, связанное с ответами на поставленные выше вопросы, а именно: продаем не тогда, когда вы уже заболели, а тогда, когда вы все еще здоровы и хотите быть здоровыми как можно дольше! Заметим, что именно это «внутреннее» содержание ответа увязывает воедино ответы на все четыре вопроса: продаем огромную массу товаров для поддержания здорового образа жизни и вашего хорошего самочувствия; продаем прежде всего среднему классу, который серьезно заботится о своем здоровье и может себе позволить тратить заметную часть своих доходов на профилактику заболеваний; и, наконец, продаем там, где «бьется пульс» большого города и имеется неразрывная связь здоровья и хорошего настроения. Иными словами, все это, вместе взятое, формирует естественную целостность концепции управления продажами в сети «36,6».

**Как продаем?** Ограничимся наиболее значимыми составляющими ответа. Прежде всего значение имеет формат супермаркета, отражающий практику передовых рыночных экономик. Таков базовый ответ на вопрос. (Заметим, что представители именно среднего класса как во время своих деловых поездок, так и в периоды ставшего уже привычным для них от-

дыха за рубежом пользуются услугами супермаркетов.) Далее — открытый доступ, при котором покупателя ничто и никто не связывает, он может спокойно ознакомиться со всей необходимой информацией о товаре (что крайне важно для ассортимента) и осуществить свой выбор. Поскольку различные виды лекарств имеют ту или иную степень взаимозаменяемости, покупатель может ориентироваться и на советы врача, и на возможности своего бюджета. То же относится и к огромному ассортименту товаров для здорового образа жизни.

В интервью журналу «Эксперт» [Матвеева, 2002] владельцы и руководители сети отмечали, что до определенного периода времени лекарства, выпускавшиеся отечественными производителями, имели настолько ординарную и невыразительную упаковку, что это мешало посетителям делать эффективный выбор и, соответственно, затрудняло продажи таких препаратов. На тот период удалось в течение двух-трех лет изменить положение, и, по-видимому, немаловажную роль в этом сыграло давление на российских производителей закупщиков как оптового, так и сетевого звена.

Необходимо отметить, что особого внимания заслуживает персонал, работающий в супермаркетах. Это — молодые, хорошо обученные продавцы и менеджеры по продажам. Набор и обучение этих людей, равно как и их продвижение по служебной лестнице, целенаправленно осуществляется руководством сети в рамках системы предоставления покупателю «аптечного сервиса нового качества и уровня». Понятно, что такой сервис может предоставляться только специалистами с новым качеством подготовки и высоким уровнем развития.

Завершает концепцию блока «как продаем?» комплекс элементов торгового дизайна и мерчандайзинга. Здесь все — от цветов помещения и одежды персонала до выкладки и постоянно отслеживаемой чистоты в залах — работает на главный лозунг концепции с целью удовлетворения требований главного покупательского сегмента.

Особое замечание необходимо сделать по поводу системы жестко прописанных регламентов и технологий работы и обслуживания покупателей. Вся система продаж и управление ими жестко «завязаны» на эти регламенты и технологии, и что особенно важно — они же являются серьезным элементом в системе мотивации сотрудников. Персонал аптек ощутимо поощряется за строгое следование регламентам и технологиям работы и так же ощутимо наказывается за нарушения. Эти же моменты учитываются не только при материальном поощрении, но и в системе продвижения сотрудников по службе.

В то же время жесткое регламентирование и технологичность всех процессов в сети «36,6» никак не мешают развитию творчества, фантазии и выдумки, когда речь заходит о решении неординарных и впервые встающих

перед фирмой проблем. В своем интервью, относящемся к 2003 г, тогдашний генеральный директор сети А. Вавилова демонстрирует исключительно интересную картину того, как именно в каждом отдельном случае и с учетом специфики помещения и покупательских потоков решались вопросы расположения и группировки товаров, учета движения покупательских потоков, учета сезонности и ценовой политики и т. д.

Совершенно то же самое имеет место и применительно к технологии менеджмента. Приведем еще один пример, относящийся к управлению сетью. Процедуры заказа продаваемого товара и оценки оборачиваемости — одна из наиболее хорошо разработанных в теории логистики тем. По этому вопросу написаны десятки книг и тысячи статей, есть отработанные методики решения проблемы (см., напр.: [Фирон, Линдерс, 1999; Логистика, 2000; Кристофер, Пэк, 2005; Сток, Ламберт, 2005]). И в то же время весь этот серьезный и добротный материал, как выяснилось, далеко не в полной мере решал конкретную проблему заказа и пополнения товарных запасов для аптек «36,6». Обратимся вновь к интервью А. Вавиловой: «...Я участвовала в разработке автоматизированной системы, которая заказывала лекарства на складе. Дело в том, что проблема планирования ассортимента и бесперебойного снабжения аптеки товаром вначале стояла перед нами очень остро. Особенно при смене сезонов. Я каждый день смотрела списки, чтобы понять, почему нет такого препарата, почему нет другого. Потом мы с программистами сидели и крутили формулы, которые с учетом скорости оборота наших аптек позволяли бы вовремя пополнить запас товаров в магазинах. Очень красивая система получилась — логичная и прозрачная...» [Матвеева, 2002].

**Кто продает?** В сеть «36,6», как и отмечалось, набирается в основном молодой персонал, не обремененный «советским опытом», готовый активно работать и по собственной инициативе идти на контакт с покупателем, вооруженный соответствующими технологиями работы и сильно мотивированный. Что касается системы продвижения наиболее активных работников, то в сети «36,6», по словам владельцев фирмы, нередко крупные фармацевтические супермаркеты возглавляются людьми, не достигшими даже 30-летнего возраста. Это вполне закономерно, и вряд ли персонал другого уровня и качества подготовки мог бы соответствовать принятой концепции продаж.

**Почему именно так?** На этот вопрос можно ответить коротко — потому что изначально создатели сети выработали и последовательно реализовывали целостную и гармоничную концепцию продажи, которая позволяет, грамотно ответив на один из вопросов, получить затем вытекающие один из другого ответы на все остальные вопросы. Разумеется, когда мы говорим о некоем автоматизме ответов, это, безусловно, опреде-

ленное преувеличение. Далее идут уточнение, детализация, т. е. все то, что связано с творчеством.

Завершая наше изложение опыта функционирования сети «36,6» на рубеже 2002–2003 гг., приведем несколько замечаний, характеризующих эффективность ее концепции.

Прежде всего — относительно правильности и обоснованности концепции (или механизма получения прибыли), которую выбрали владельцы сети «36,6». Как известно из практики бизнеса, лучшее доказательство верности выбранного фирмой стратегического пути — это немедленное появление конкурентов. Таковые быстро появились в рассматриваемый период в Москве — мы имеем в виду московские сети «Доктор Столетов» и «Старый Доктор». Помимо этого, попытки открыть в Санкт-Петербурге фармацевтический супермаркет, как свидетельствовала пресса [Трапезников, 2003], уже тогда имелись в планах некоторых питерских фармацевтических сетей. Нет сомнений в том, что в рамках развития своих сетей в крупнейших городах России такие же замыслы рассматривались и руководством других аналогичных сетевых структур.

Не менее важный момент заключается в том, что сами владельцы сети «36,6» постоянно работают над ее развитием. Еще в конце 2002 г. в печати появились сообщения о том, что для получения дополнительных средств на развитие сети ее владельцы продали внешнему инвестору часть своих акций.

Вместе с тем, ведя речь о дальнейшем стратегическом развитии концепции, следует отметить, что сеть может развиваться двумя путями.

**Тогдашний прогноз-фантазия.** В 2002–2004 гг., анализируя возможности перспективного развития сети «36,6», мы попытались сделать некоторые предположения. У этих гипотез не было и не могло быть какого-то формального обоснования, и они скорее отражали точку зрения автора, основанную на достаточно общих соображениях «по поводу реализации концепции». Рассмотрим возможные пути развития концепции.

Обратим внимание на естественное и, по мере возможностей фирмы, интенсивное расширение сетевой структуры в Москве и особенно — в российских регионах. Кстати, в печати уже тогда появились соответствующие сообщения. Разумеется, этот путь вполне естествен для растущей сетевой компании и вряд ли может вызвать какие-то возражения. Но у него есть некие пределы роста и очевидные опасности развития. Пределы роста определяются инвестиционными возможностями владельцев и их готовностью идти на конкретные жертвы из-за передела собственности в интересах привлечения внешних инвестиционных источников. При этом основной вопрос сводится к тому, удастся ли действительно сохранить в полной мере ту блестящую концепцию, о которой шла речь, и каким образом количе-

ственный рост развивающейся сети может повлиять на качественные характеристики ее функционирования?

Мы предполагали, что в течение ближайших двух-трех лет увидим значительное количество подражателей в России. В этой связи встает вопрос об опасностях, которые таит в себе чисто экстенсивная эволюция сетей. Как убедительно показано в работах П. Дракера, М. Портера и особенно Г. Хамела и К. К. Прахалада [Дракер, 2000а; 2000б; Портер, 2000; Хамел, Прахалад, 2005], сам по себе такой рост без привнесения в него концептуально новых стратегических элементов чреват утратой лидерства. Таким образом, речь должна идти о путях последующего сочетания роста и развития с учетом естественных (инвестиционных) и искусственных (конкурентных) пределов этих изменений.

На наш взгляд, главная стратегическая возможность не экстенсивного развития, а выхода на качественно новый уровень, для сети «36,6» заключалась в переосмыслении компанией своей миссии. Возможно, это могло выглядеть таким образом: первый революционный шаг, который сделала сеть, определялся как переход «от продажи лекарств — к продаже товаров для поддержания здоровья и красоты». По-видимому, теперь речь должна была идти о следующем революционном шаге, который мог быть сформулирован так: «От продажи товаров для поддержания здоровья и красоты — к комплексному обеспечению этой функции для посетителей сети». Рассмотрим данную позицию несколько подробнее.

Совершенно ясно, что, какие бы товары ни приобретал в сети «36,6» ее традиционный потребитель, он так или иначе сталкивается с тем, что он сам и члены его семьи покупают и целый ряд других товаров, а особенно услуг, для выполнения функции оздоровления. Более того, реальный эффект от использования такого рода товаров может быть существенно усилен (или, наоборот, ослаблен!) тем, что делает в этом направлении традиционный покупатель сети, используя иные товары и услуги. Если согласиться с этим достаточно очевидным утверждением, то сеть могла бы осторожно, но целенаправленно пытаться войти именно в те сферы и отрасли, которые такого рода услуги оказывают. Таким образом, она получила бы возможность не только существенно расширить продажи товаров, но и предоставить своей клиентуре вместо «части продукта» более или менее целостный продукт. Формируя новую концепцию своего развития на базе уже существующей, фирма должна будет выделить те сферы и области, которые так или иначе связаны с удовлетворением потребностей ее клиентуры в здоровье и красоте. Далее их, по-видимому, следует разделить, например, на три группы, исходя из «близости» той или иной сферы к товарам, реализуемым сетью.

Выскажем предположение, что, например, фитнес-центры могли бы стоять в этом ряду гораздо ближе к интересам развития сети «36,6», чем

бассейны. (Напомним, что значительную часть ассортимента фирмы составляют различного рода чаи, оздоровительные смеси, соки и т. д.) В то же время бассейны будут несколько ближе к интересам развития «36,6», нежели производство, например, тренажеров. Бассейны — прекрасная площадка для реализации определенного набора косметических и, возможно, некоторых парфюмерных товаров, с которыми работает сеть. Подчеркнем еще раз, что, идя по этому пути, сеть решает две главные стратегические задачи. С одной стороны, она во все большей мере обеспечивает своей традиционной клиентуре «комплексный продукт», а с другой — может существенно расширить продажи своих товаров, не расширяя интенсивно собственно сетевую структуру.

Теперь — о тех, кому мы продаем товары, поскольку и здесь очевидны возможные стратегические перспективы. Согласимся с тем, что проникновение сети и ее товаров в те же фитнес-центры и бассейны не просто расширяет аудиторию покупателей. В конце концов, целый ряд посетителей бассейна, по тем или иным причинам незнакомых с продукцией «36,6», может познакомиться с ней именно в бассейне и стать приверженцем сети. Это — одна сторона вопроса. Есть и другая, возможно, более важная. Именно в бассейне и фитнес-центре сеть может «вербовать» себе подрастающее поколение, которое уже с детских и юношеских лет привыкает пользоваться ее товарами. В мировой практике — огромное число таких примеров, а мы напомним только один классический: выпуск фирмой Sony знаменитого маленького простого детского приемника «Мой первый Sony», благодаря которому сотни тысяч, если не миллионы, мальчишек и девочек стали приверженцами товаров фирмы. Аналогичный ход в свое время предприняла Apple computers, подарив американским школам 150 тысяч своих «Макинтошей».

И наконец — важное замечание о тех, кто продает. Ключевая идея сети «36,6» относительно продажи товаров для здоровья и красоты предполагает наличие в зале продавца-консультанта не просто как «узкого фармацевта». Персонал, работающий в супермаркетах сети, обладает наряду с фармацевтическими и серьезными познаниями в отношении тех 2/3 ассортимента, которые непосредственно к фармации не относятся. Возможный дальнейший стратегический шаг в том направлении, о котором идет речь, позволит продавцам в сети «36,6» выйти на качественно иной уровень и превратиться в консультантов по комплексному обеспечению здорового образа жизни и соответствующего внешнего облика своих клиентов. Но все это потребует и иного уровня подготовки консультантов и существенно более широкого объема знаний.

Остановимся еще на нескольких принципиальных моментах. Попытаемся понять, имелись ли в 2003 г. какие-то элементы концептуального

подхода в российской практике. Так, например, в некоторых питерских салонах красоты уже предлагался комплекс услуг по продаже и продвижению профессиональной косметики и средств по уходу таких известнейших марок, как L'Oreal, Wella, Shwarzhkopf и т. д. При этом мастера салонов использовали в работе с клиентурой соответствующие средства и были готовы обучить своих посетителей эффективному их применению и, естественно, предлагали услуги по продаже широкого ассортимента таких товаров. Иными словами, продающие структуры упомянутых выше мировых фирм нашли достаточно благодатную «площадку» для расширения своей торговли именно в этих салонах. Аналогичные примеры есть и в целом ряде других сфер, что свидетельствует только об одном: на самом деле элементы концептуального подхода практически уже использовались рынком. А это означает, что концепция в основе своей была бы, по нашему мнению, достаточно реалистичной.

Владельцы сети и высшие менеджеры должны были решить одну из главных проблем — выбрать стратегию по существу: вкладывать средства в расширение существующей сети и строительство новых фармацевтических супермаркетов, или же попытаться охватить смежные области сферы услуг, или найти смешанный вариант, что, возможно, и было бы наиболее правильным. Остановимся на этом рубеже, констатируя самое главное: создатели сети «36,6» предложили тогдашнему рынку принципиально новую концепцию, которая рационально и целостно вывела традиционное для России понятие аптеки на абсолютно новый уровень, предоставив совершенно новые ответы на каждый из шести вопросов модели и тем самым сформировав принципиально новый для России механизм получения прибыли в этом бизнесе.

#### **СЕТЬ «ЛЕНТА»: СТАНОВЛЕНИЕ И МОДИФИКАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ**

В 2003 г. известная питерская сеть гипермаркетов «Лента» отметила свое 10-летие. На тот момент сеть имела в Петербурге три магазина, каждый из которых располагал площадью от 8 до 12 тыс. кв. м. В 2002 г. оборот сети составил 108 млн долл. США, а общая численность персонала — 960 человек [Жеребцов, 2003; Матвеева, 2004]. В 2004 г. сеть рассчитывала удвоить свой оборот. Отличительная концептуальная особенность «Ленты» — уникальное смещение в рамках одного магазина дискаунтера, формата Cash&Carry и гипермаркета, что является грубейшим нарушением классики ритейла, но с точки зрения эффективности вполне себя оправдало [Жеребцов, 2003].

**Что продаем?** Согласно исходной концепции «Ленты», в рамках ее гипермаркетов продавался достаточно ограниченный товарный ассортимент (около 3000 наименований) с самыми низкими ценами, которые только можно было представить себе на эти товары в Санкт-Петербургской роз-

нице. Более того, стратегическая линия данного сетевого оператора (и это четко отмечал в одном из своих интервью генеральный директор сети О. Жеребцов) — удерживать на некоторые товары цены, равные или максимально близкие к ценам продовольственных рынков. Сам подбор товаров и уровень их качества в максимальной степени ориентированы на ту часть среднего класса города, которая может быть определена как «нижний средний» и часть «среднего среднего», более близкая к «нижнему». Следовательно, сеть в качестве своего главного конкурентного преимущества как раз и видела предоставление приемлемого для этой части среднего класса качества товаров по минимально возможным в городе ценам (если говорить о цивилизованной современной торговле).

В ассортименте гипермаркетов сети «Лента» присутствует уже достаточно значительная группа непродовольственных товаров, таких как канцелярские товары, шины и автомобильные товары, оргтехника, компьютеры, бытовая электроника и др. По какому принципу формируется весь этот ассортимент? Сам создатель сети ответил на этот вопрос очень просто: «„Лента“ ставит практически на все непродовольственные товары наценку в 2–2,5 раза меньше, чем в конкурирующих специализированных магазинах» [Жеребцов, 2003, с. 13–16].

Подытоживая сказанное, подчеркнем, что ответ на первый вопрос в рамках концепции у сети «Лента» четко обозначен и жесткое сужение ассортимента само по себе определялось именно стремлением минимизировать цены. И если в соответствии с тем, что говорил О. Жеребцов, сегодня (2003 г. — Д. Б.) «Лента» продает «весь магазин» за шесть дней, то прежде всего — за счет весьма жесткой ассортиментно-ценовой политики. Отсюда — и эффективность сети. По утверждению генерального директора, именно эта «скорость продажи», которая в 3–4 раза выше, чем в стандартном западном магазине такого же рода, обеспечивает более чем трехкратное превосходство «Ленты» в обороте с одного квадратного метра.

**Кому продаем?** Как и отмечалось, основной покупатель «Ленты» — типичный представитель петербургского нижнего среднего класса, доходы которого как раз и позволяют делать достаточно крупные закупки в магазинах сети. Поскольку «Лента» имеет формат Cash&Carry, то вторая важная категория покупателей — мелкооптовик. Именно это смешение покупательских сегментов и обеспечивает устойчивость оборотов магазина и высокую интенсивность продаж товара. Разумеется, вопрос о том, не мешают ли друг другу эти два потока, лежит в области эффективной технологии продаж, которую использует фирма.

**Где продаем?** Поскольку речь идет о формате гипермаркетов с соответствующими площадями и соответствующей территорией для парковки,



то естественный шаг фирмы — располагать свои магазины на выездах из города, т. е. там, где, с одной стороны, еще могут быть найдены свободные пространства, а с другой — через них так или иначе проходят автомобильные денежные потоки. Именно так и были расположены все три уже работавших магазина «Лента». Далее мы вернемся к вопросу о самих помещениях.

**Когда продаем?** Применительно к тому нововведению, которое осуществила «Лента» буквально в последнее время, этот вопрос особенно интересен. Она перешла на режим работы, в гораздо большей мере свойственный малоформатным дискаунтерам, а именно — на 24 часа в сутки. Чисто технологически такого рода режим имеет совершенно естественные оправдания. Деловая и социальная обстановка в Петербурге сложилась таким образом, что после десяти часов вечера в «Ленте» формируется достаточно серьезный покупательский поток, который может составлять до 20% от общего дневного. (В нем — как мелкооптовики, так и офисные служащие, поздно заканчивающие работу.) И в этой же связи перенос «центра тяжести» логистики на ночные часы позволяет постоянно поддерживать гипермаркет в рабочем состоянии, готовя торговый зал к продажам следующего дня.

**Как продаем?** По существу, все сказанное уже во многом дает ответ на поставленный вопрос. Это — высокоэффективная логистика, в рамках которой сеть ежедневно принимает сотни фур, приходящих от самых разных производителей и дистрибьюторов, и перенос на российскую почву опыта великой «Уол-Март»: у «Ленты» не существует промежуточных складов, и товар, разгружаемый с фур, поступает непосредственно в торговый зал. Четко отлаженные технологические процессы в торговом зале и собственно продажи, огромное количество сканеров, оптоволоконных и онлайн-овых систем, широкое использование баз данных — все это взаимосвязанные звенья технологической цепи, обеспечивающей эффективность работы. О. Жеребцов, говоря о специфике создания такого рода магазинов в России, отметил: «...Наши архитекторы, по понятным причинам, не умеют делать гипермаркеты и супермаркеты, поэтому мы заказали отдельный технологический проект и сейчас мультиплицируем ядро системы, ядро магазина, адаптируя проект к тому или иному участку» [Жеребцов, 2003, с. 13–16].

**Кто продает?** Персонал «Ленты» четко разделен на две категории. Одна из них — люди, занимающиеся операционной работой в зале, от рядовых работников до директоров магазинов. По существу и в полном соответствии с принципиальной установкой владельцев и руководства фирмы все они — исключительно исполнители регламентов и технологических процедур. Обратимся вновь к интервью О. Жеребцова: «...Мы все эти годы регулярно уменьшали влияние человеческого фактора непосредственно

в магазине. *Директор не имеет права изменить цену, передвинуть стеллажи — все это контролирует офис* (курсив наш. — Д. Б.)» [Жеребцов, 2003, с. 13–16]. Это поразительное по откровенности (а в каком-то смысле — и по цинизму!) высказывание вновь заставляет вернуться к вопросу о роли человеческого фактора, тем более что это имеет непосредственное отношение к формированию концепции.

По отношению рядовым работникам это еще как-то объяснимо (хотя и с трудом!), но как быть с директором магазина, который руководит десятками людей, но не имеет права передвинуть стеллаж без ведома центрального офиса?! Тем более что в одном из своих интервью О. Жеребцов говорил о том, что подбор человека на должность директора магазина — тяжелейшая проблема и готовить кадры приходится самостоятельно. Если принять объяснения такого рода — директор не может вмешиваться в отлаженную технологию, но должен эффективно работать с персоналом, — то это тоже выглядит несколько сомнительно. Если низовой персонал суть только придаток хорошо отлаженных технологических приемов, то в чем же смысл активной работы с ним?!

Есть, однако, и другая часть персонала, которую О. Жеребцов любовно назвал «садовниками». Это — люди из офиса, которые, по образному выражению директора, «творят, выдумывают, оттачивают схемы». Одним словом, все, что происходит в фирме, контролирует ее «творческий мозг» в офисе. Справедливости ради отметим, что в таком своем подходе к управлению продажами руководство «Ленты» отнюдь не одиноко: бурно развивающиеся российские сетевые структуры исповедуют весьма схожие принципы.

**Почему именно так?** Что касается технологической и процедурной отладки работы в магазинах «Лента», то можно без преувеличения констатировать, что создатель сети нашел, по-видимому, наилучшее формальное организационное решение для условий нынешнего сетевого оператора в крупном российском мегаполисе. Но вопрос, заданный выше, остается открытым, и здесь не грех повторить одну из прописных истин, а именно: превращение всех работающих в магазине в «реализаторов» творческих идей и находок «офисных гуру», а следовательно, в придаток «Ленты-конвейера» по определению должно формировать из людей туповатых и не чересчур заинтересованных в своем деле исполнителей. В любом случае мы приходим к несколько парадоксальному положению: обслуживая нижний средний класс, отличительная особенность которого — тяга к развитию, вовлеченность в процессы принятия решений и управления вообще, «Лента» осуществляет это с помощью персонала совсем другого рода.

О. Жеребцов в свое время так ответил на вопрос о том, что представляет наибольшую угрозу для его бизнеса и куда он хотел бы направить его

развитие в перспективе: «...Наш самый большой риск — потеря контроля над управляемостью. Если мы будем развиваться с такой же скоростью, как сейчас, то через два-три года границы Петербурга станут для нас тесными. Нужно двигаться куда-то дальше — на Северо-Запад, например. Сейчас об этом думаем. Поэтому для меня сейчас самая важная проблема — контроль и качество работы при перемещении комплексов на другие территории...» [Жеребцов, 2003, с. 15].

Отметим одну, на наш взгляд, принципиальную деталь: в относительно небольшой части интервью (в ней всего четыре-пять фраз) О. Жеребцов дважды употребляет то самое слово, которое выше мы сделали лейтмотивом — *контроль*. И понятно почему: коль скоро основная концепция развития заключается в «клонировании себе подобных», то главный вопрос как раз и сводится к тому, насколько четко (читай — качественно) они будут выполнять отлаженные в центре процедуры. Не ставя под сомнение такую возможность эволюции фирмы, уточним лишь терминологию: генеральный директор напрасно употребил слово «развиваться». Точная терминология менеджмента требует, чтобы он говорил не о развитии, а о росте — это принципиально разные вещи. Что же касается весьма интересных мыслей О. Жеребцова о необходимости изменения форматов магазинов при проникновении, например, в центральные районы города, то он исключительно точно подметил главное: здесь понадобится куда более качественный комплекс услуг для покупателей. Другой вопрос — как подходить к этому комплексу? И здесь со всей остротой встанет вопрос о персонале-исполнителе и персонале-творце. Что же в перспективе?

Безусловно, можно верить опыту и знаниям О. Жеребцова, который уже тогда предсказывал, что в перспективе 60–70% российского ритейла будет принадлежать зарубежным сетям. Что же касается оставшейся доли рынка, то генеральный директор «Ленты» считал (судя по его словам), что сильные позиции российских фирм определяются тремя главными обстоятельствами: сравнительно низким уровнем зарплаты персонала магазинов, невысокой платежеспособностью покупателей и несравненно лучшим знанием российскими сетевыми операторами специфики решения различного рода административных проблем, связанных с работой в условиях современной российской бюрократии.

К сожалению, достаточно успешный опыт работы «Метро», «Ашан» и других зарубежных сетей четко показал, что они вполне овладели всеми «хитростями» российского рынка.

Таким образом, перспективы развития ритейла типа «Ленты» не выглядят столь уж оптимистичными, поскольку, по существу, ничего стратегически необычного, нового и интересного в простом расширении сети за

счет строительства новых магазинов нет. Это — то «поле», где, конечно же, западные сетевики обыграют своих российских коллег. А если говорить о «форматном разнообразии», то нужен принципиально иной подход к самой системе управления и ее ориентации, что, в свою очередь, требует пересмотра концептуальных позиций управления продажами в самой «Ленте». Именно это и происходило на рубеже 2004–2005 гг., когда весьма интересные изменения, на наш взгляд, претерпела концепция сети в отношении ассортимента и ценовой политики. Как явствует из выступления О. Жеребцова в ВШМ СПбГУ, сегодня ассортимент продукции в гипермаркетах достигает 12,5 тыс. наименований, а цены, на которые ориентируется «Лента», позиционируются как «цены, которые на 7–10% ниже среднегородских». Что же произошло с этой частью концепции?

На наш взгляд, на определенном этапе своего развития как сам владелец сети, так и его «мозговой центр» поняли, что дальнейшая ориентация на относительно бедный слой нижнего среднего класса и борьба за лидерство в отношении соответствующих цен продовольственных рынков — достаточно тупиковый путь и следует мягко переориентироваться на средний средний класс или хотя бы на нижнюю половину этой части сегмента. А работать с этим покупателем, имея всего 3 тыс. наименований в ассортименте, практически невозможно, то же относится к концепции предельно низких цен. Соответственно, более 10 тыс. наименований и ориентация на несколько более низкие, чем в среднем по городу, цены — естественное следствие такого изменения концепции.

В то же время полностью оправдались такие элементы первоначальной концепции, как круглосуточный режим работы, существенно более интенсивный рост непродовольственной части ассортимента и всесторонняя технологизация деятельности низового персонала (стандарты, дисциплина, правила работы и т. д.). Но на одной из частей концепции следует остановиться особо.

Выше много внимания было уделено своего рода заочной дискуссии с создателем фирмы относительно того, насколько точен тезис «Все творческие и основные технологические идеи рождаются в центральном офисе». Сегодня ясно видно, что владелец декларировал именно создание команды менеджеров и поддержку духа на развитие и лояльность сотрудников. А это — первый и весьма важный признак изменения точки зрения создателя сети на вопрос о качестве персонала и его вовлеченности в процессы принятия решений. Наконец, о самом, на наш взгляд, главном новшестве, характерном для «Ленты» образца 2004 г.

В одном из своих интервью О. Жеребцов вновь говорил о том, сможет ли российский ритейл противостоять напору аналогичных западных сетей. И пришел к интересному и исключительно важному выводу: наши рознич-

ные сетевики смогут сделать это лишь в том случае, если предложат своему покупателю принципиально иную систему отношений, нежели та, которая реализована в абсолютном большинстве зарубежных гипермаркетов. Остановимся на этом чуть подробнее.

Изначально концепция «Ленты» как достаточно безликого конвейера сыграла свою роль, обеспечив первоначальный толчок и эффективный старт развития. Но когда к нам пришли зарубежные сети, у которых именно эта концепция и была преобладающей, всем нашим крупнейшим бизнесменам и менеджерам стало ясно, что копия всегда хуже оригинала и нужно искать что-то другое. Как раз в этот период О. Жеребцов и выступает с концепцией, которую он образно охарактеризовал «создание внутри магазина интерфейса, дружественного к покупателю». И достаточно подробно пояснил, какая именно система отношений фирмы и покупателя может реализовывать эту концепцию. Самое важное — четкое признание того факта, что только соответствующим образом развитый и мотивированный персонал может практически реализовывать эту концепцию. (Что и требовалось доказать!)

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ИЛИ — ВВЕДЕНИЕ КО ВТОРОЙ ЧАСТИ?**

Именно таким, каким он представлен выше, и был наш анализ стратегической концепции обеих фирм на рубеже 2003–2004 гг. И именно тогда, пусть и в зародыше, но очень четко и явственно встала перед каждой из них та ключевая проблема, которую можно определить, с одной стороны, чисто практически, а с другой — в теоретическом поле современного менеджмента.

Практическая сторона дела была очевидна: точно так же, как «36,6» предложила революционную для России стратегическую концепцию «аптеки для среднего класса» (которая напрочь отвергала традиционные для нашего населения представления об этой сфере), «Лента» нащупала уникальный стратегический поворот к «интерфейсу, дружественному к покупателю» (то, до чего не дошла западная, технологически идеальная, но, скажем прямо, абсолютно бездушная система торгового конвейера). В обоих случаях это были блестящие заявки на перспективу, на продвижение к... И вот здесь самое время отдать должное теории вопроса. А она в том, что можно определить как вечное единство и противоречие двух движущих сил нынешней бизнес-цивилизации: роста и развития. По этой проблеме имеется, как отмечалось, огромная специальная литература, тысячи журнальных публикаций, а поэтому мы просто посмотрим на объект нашего исследования сквозь эту призму.

Нужно со всей определенностью признать, что перед каждой из рассматриваемых фирм встала одна и та же дилемма: либо сохранить верность

своей концепции развития, продолжить ее совершенствование, изыскивать новые пути практической реализации (а рост сделать естественным следствием этого развития и источником его «обеспечения»), или, учитывая огромные возможности российского рынка, просто взять на вооружение идею интенсивного роста и торговой экспансии, где «красивая концепция» отходит на второй план, а главным, движущим и решающим становятся две «священные коровы» продаж — оборот и прибыль.

### Литература

- Дракер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2000а.
- Дракер П.* Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2000б.
- Делл М., Фредман К.* От DELL без посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Жеребцов О.* Ритейл из дитейл // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 16. 28 апреля. С. 13–16.
- Исерн Й., Пунг К.* Как справиться с реформой // Вестник McKinsey. 2008. № 19. С. 10–25.
- Кристофер М., Пэк Х.* Маркетинговая логистика. М.: Технологии, 2005.
- Кутузов Р., Мазурин Н.* Аптеки продали со скидкой // Ведомости. 2003. № 14 (814). 30 января.
- Кенэ Ф.* Экономическая таблица // Буржуазные предшественники социалистической экономики / Под общ. ред. И. Д. Удальцова. М.; Л.: Государственное издательство, 1926. С. 55–94.
- Логистика* / Под ред. Б. А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Матвеева А.* Аптеки для шопинга // Эксперт. 2002. № 45. 2 декабря. С. 34–36.
- Матвеева А.* Мягкие, дружелюбные склады // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 34 (434).
- Портер М.* Конкуренция. СПб.: Питер, 2000.
- Ромер П. М.* Экономика знаний // Управление знаниями: Хрестоматия / Под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. С. 19–36.
- Сток Д. Р., Ламберт Д. М.* Стратегическое управление логистикой. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Тис. Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- Трапезников М.* Новая аптека против «36,6» // Ведомости. 2003. № 75 (875). 29 апреля.
- Фирон Х. Е., Линдерс М. Р.* Управление снабжением и запасами. Логистика. СПб.: Полигон, 1999.
- Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
- Хейфец Р., Грашоу А., Лински М.* Кризис как норма жизни // Harvard Business Review — Россия. 2009. № 11. Ноябрь. С. 78–85.

- Brooks R. C., Pariser D. B.* Determining the Real Cost of Growth and Development and Who Should Pay // *Government Finance Review*. 2009. Vol. 25. N 3. P. 51–54.
- Castro de Oliveira E.* Growth and Development in the Iberian Peninsula: Three Essays. Ph. D. Dissertation. Kansas: Kansas State University, 2009.
- Dale Jiajun Wen.* Too Much Growth, Too Little Development: The Reality behind China's Economic Miracle // *Development*. 2007. Vol. 50. N 3. P. 30–35.
- Jayaram Sh.* Challenges in Growth and Development: Lessons from Postreform India // *Public Administration Review*. 2009. Vol. 69. N 4. P. 783–784.
- Rivero V., Eduardo D.* Capital Flows to Latin American Countries: Effects of Foreign Direct Investment and Remittance on Growth and Development. Ph. D. Dissertation. Texas: Texas A&M University, 2007.
- Rosenbloom B.* Marketing Channels. Fort Worth: The Dreden Press, 1995.

Статья поступила в редакцию 18 октября 2009 г.