

Д. И. Баркан

МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ В «НОРМЕ» И В КРИЗИСЕ: СТОЛКНОВЕНИЕ РОСТА И РАЗВИТИЯ

В статье* представлена вторая часть исследования деятельности двух крупных отечественных ритейлеров — «36,6» и «Лента». Основное внимание обращено на проблемы реализации концепций развития, которые были сформированы их лидерами, а также на то взаимодействие, которое имело место между развитием и ростом как двумя взаимодополняющими и одновременно противоречащими друг другу подходами к ведению бизнеса в сфере маркетинговых каналов. На этой основе предпринята попытка объяснения проблем, с которыми обе фирмы столкнулись в период кризиса.

Ключевые слова: маркетинговые каналы, рост, развитие, стратегическая концепция, средний класс, сетевой ритейл, продажи.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И ФОРМАТ ИЗЛОЖЕНИЯ

Настоящая работа — естественное продолжение статьи, в которой рассматривались различные аспекты деятельности двух известных сетевых структур (таких как «Лента» и «36,6») и прежде всего те оригинальные концепции, лежавшие в основе их создания, которые вносили, на наш взгляд, действительно новое слово в дело формирования и развития сетевого ритейла в России [Баркан, 2009]. Сама идея создания аптеки для среднего класса («36,6») и сетевой розницы с интерфейсом, дружественным покупателю («Лента»), казалось бы, позволяла каждой из них не просто занять свое место на бурно развивающемся российском рынке, но, что особо важно, обеспечить устойчивость и отличные перспективы на базе сбалансированного симбиоза внутреннего развития фирмы и ее внешнего роста.

Именно триаду «концепция — развитие — рост» мы как раз и поставили в центр нашего рассмотрения. И в этой связи — самые необходимые пояснения, отчасти дублирующие ряд положений первой части исследования [Баркан, 2009]. Под развитием мы понимаем процесс накопления потенциала будущих изменений. Эти изменения могут реализовываться в

* Первая часть исследования опубликована в: [Баркан, 2009].

© Д. И. Баркан, 2010

двух основных видах. С одной стороны, это — естественный рост например, фирмы, которая приобрела в ходе развития соответствующие конкурентные преимущества. С другой стороны, развитие может вести к углублению и расширению его самого в дальнейшем.

Следует особо отметить феномен роста без развития, при котором наращиваются элементы данной системы на совершенно том же технологическом, организационном, информационном и т. д. базисе. Как правило, интенсивно растущий спрос на разных рынках создает особенно благоприятные возможности для роста без развития. Ограниченность ресурсов почти всегда ставит перед фирмой дилемму: уделить большее внимание развитию или же (с учетом возможностей рынка) предпочесть на данном этапе рост. (Следует оговориться, что проблему сбалансированности обеих характеристик мы особо не рассматриваем.)

К числу этих же вопросов относится и проблема характера и результатов развития. Ее наиболее точное теоретическое отражение — известные портеровские положения о новой стратегической позиции фирмы, с одной стороны, и о наращивании операционной эффективности, — с другой. Некие выдающиеся достижения развития ведут, как правило, к первому результату, а усилия по улучшению характеристик цепочки и/или системы ценности — ко второму. Разумеется, мы не рассматриваем эти два качества развития как альтернативные: новая стратегическая позиция никак не отвергает работу в поле операционной эффективности, но сосредоточение фирмы только на последней, как правило, ведет к преимуществам низких порядков.

В качестве информационной базы нами используются достаточно репрезентативные массивы материалов, публикуемых в СМИ делового профиля и посвященных работе соответствующих фирм (см., например, «Карьера» (2002, № 1), «КоммерсантЪ» (2001, № 111; 2002, № 92; № 193; 2008, № 229; 2009, № 192), «КоммерсантЪ-Деньги» (2001, № 39), «Компания» (2005, № 14; 2006, № 36; № 38; 2008, № 33), «РБК Daily» (13.07.2008; 10.07.2009; 25.09.2009), «Секрет фирмы» (2004, № 35; 2005, № 39; 2006, № 45; 2008; № 8; № 47), «Фармацевтический вестник» (2002, № 6; 2008, № 9), «Экономика России: XXI век» (2001, № 4); «Эксперт» (2002, № 45; 2004, № 34; 2009, № 30; 31; «Эксперт Северо-Запад» (2002, № 42; 2008, № 18), Business & FM (2008, № 7; № 8; № 14), Smart Money (2006, № 29; 2007, № 20)). Основным инструментом исследования выступала логическая модель «шесть вопросов», которая позволяла доказать не только наличие концептуальных основ функционирования каждой из фирм, но и целостный характер самих концепций [Баркан, 2009]. Здесь мы используем эту модель лишь как вспомогательную, хотя своего значения в целом она, естественно, не утрачивает. Напомним также, что термин «маркетинговые каналы» мы используем в трактовке Б. Розенблума [Rosenbloom, 1995] и нами был введен термин «фирма-канал», имея в виду, что оба объ-

екта нашего исследования функционируют как обычные крупные фирмы, и в то же время выполняют естественные функции каналов распределения для своих поставщиков (производителей и дистрибьюторов).

ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ И НЕОБХОДИМЫЕ УТОЧНЕНИЯ

Вопрос о том, когда именно начинается кризис для той или иной фирмы, на наш взгляд, имеет не просто большое, но в абсолютном числе случаев решающее значение для эффективного решения проблемы «иммунитета». Напомним, что в [Баркан, 2009] мы так и обозначали центральную задачу исследования. А именно: если будущий анализ функционирования в «норме» и в кризисе даст некие позитивные результаты, то, используя их в своего рода профилактических целях, можно реально повысить устойчивость фирмы в кризисе и минимизировать его негативные последствия. В этой связи необходимо ответить на вопрос: реальный кризис в анализируемых сетях начался именно тогда, когда его увидел и почувствовал весь деловой мир, или — гораздо раньше? И тогда — в чем конкретно он выразился и как проявлялся? Но сперва — одна важная оговорка.

Согласимся, что и «Лента» и «36,6» продолжают в настоящее время более или менее нормально функционировать, и что особенно важно — по-прежнему в той или иной форме привлекают внимание инвесторов. В 2007–2009 гг. обе сети пережили ряд крайне сложных моментов развития, но «остались на плаву» и в этом смысле вполне пережили наиболее тяжелую часть нынешнего кризиса (во всяком случае, так оно видится пока!). Так есть ли смысл углубляться в кризисный анализ, коль скоро фирмы не погибли?!

На наш взгляд как раз выжившие после тяжелых испытаний фирмы представляют особый, а скорее всего — главный интерес. И понятно почему: некие стратегические ошибки привели эти фирмы к исключительно сложным проблемам в условиях кризиса — соответствующий анализ является основой перспективных выводов в смысле «иммунитета». А тот факт, что «выживание» состоялось, еще одно основание для аналитики: где и каким образом нашлись возможности для преодоления кризиса и не связаны ли они, в свою очередь, со стратегическими проблемами? Иными словами, именно такая постановка наиболее интересна и для исследователя и для тех, кто в рамках задач бизнеса и менеджмента хотел бы воспользоваться позитивными результатами анализа.

СЕТЬ «36,6»: ОТ РАЗВИТИЯ — К РОСТУ. КАРТИНА РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ КРИЗИСА

Мы достаточно подробно показали в [Баркан, 2009], что концепция аптеки для среднего класса, в которой продаются не только лекарства как таковые, но и товары для красоты и здоровья, была проработана создателя-

ми и авторами идеи до мелочей. Особо важно, что один из создателей сети А. Бектемиров и его команда, на наш взгляд, реализовали идею в нескольких десятках московских аптек еще на рубеже конца 1990-х — начала 2000-х гг. В этой связи весьма интересна история самого вопроса. Дефолт 1998 г. заставил создателей сети в значительной мере отказаться от центрального элемента своей бизнес-модели и провозгласить лозунг «36,6 — аптеки для всех».

На первый взгляд понятно, но противоречия очевидны: если этот отказ был связан с дефолтом, то как можно оценить высказывания руководителей фирмы и прежде всего тогдашнего генерального директора А. Вавиловой в 2001–2002 гг., т. е. спустя 3–4 года после дефолта? Напомним, что ее описание концепции развития четко соответствовало идее аптеки для среднего класса. Были предложены и «аксессуары» — тщательнейший подбор ассортимента, большая доля парафармацевтики, специально обученные молодые продавцы и многое другое. Ключевой тезис Вавиловой был таким: «...В нашей компании перфекционизм доведен до культа!» [Ходырев, 2002]. Здесь явно не было ничего от аптеки для всех, поскольку и в тогдашней и в современной России «все» — это почти 70% и более (в зависимости от региона) — относительно небогатые, да и просто бедные покупатели. С одной стороны, руководители «36,6», по их же словам, устанавливали розничные цены, доступные всем слоям населения, а с другой — средний чек в этих аптеках был тогда примерно вчетверо больше, чем в среднем по российским аптечным сетям. Да, конечно, доля парафармацевтики в «36,6» составляла 55% от общего объема ассортимента по сравнению с 20–30% в среднем по России, но вряд ли это могло объяснить указанные выше различия, а уж тот факт, что сервис, по утверждению генерального директора, был сохранен на высоком докризисном уровне при одновременном резком снижении цен, вообще можно считать своего рода «экономическим чудом»: на какие деньги можно было сделать все это? В этой связи возникает естественный вопрос: действительно ли А. Бектемиров и его команда отказались от концепции аптеки для среднего класса и не было ли здесь попытки, несколько «размыв» концепцию, все-таки сохранить ее основные элементы? Обратимся к модели «шесть вопросов».

Кому продаем? В новых условиях ответ таков: всем подряд, а это значит, что сегментация по существу отсутствует, что само по себе уже таит основы будущего кризиса. (Вспомним почти крылатую фразу выдающегося маркетолога Т. Левитта о том, что если фирма не разобьет рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты эту фирму.) *Где продаем?* И снова — брать специализированные помещения, бороться за основные денежные потоки, расширять площади и, конечно, осуществлять системный переход от фармацевтических супермаркетов к гипермаркетам — все это, безусловно,

не атрибуты «аптеки для всех». *Когда продаем?* Менее обеспеченные слои населения с пока еще низкой культурой контроля за состоянием своего здоровья приходят в аптеку тогда, когда болезнь уже состоялась, и мощный арсенал «для красоты и здоровья» — явно не для них и т. д. Мы не следуем далее по нашей логической модели, поскольку оставшиеся три вопроса, очевидно, дадут нам все те же ответы. Идея размытой концепции именно потому так четко и просматривается сквозь модель «шесть вопросов», что весь анализируемый бизнес-подход был основан на смешении сегментов.

В этой связи особую актуальность приобретает проблема дальнейшего развития сети. И в [Баркан, 2009] в разделе «Тогдашний прогноз-фантазия» мы пытались обрисовать контуры этой перспективы в случае развития именно той концепции, которая была создана изначально. Кратко напомним, что речь шла о продвижении этой концепции в самые разнообразные виды того сервиса, который повседневно использует средний класс. В каком направлении следует двигаться, если положение коренным образом изменилось?! Именно в этот момент, на наш взгляд, фирма и оказалась перед парадоксальной с точки зрения научной, но очень не редко встречающейся на практике дилеммой — «развитие или рост»? Со строго научной точки зрения тупиковый характер роста без развития (а особенно — в переходных экономиках, типа сегодняшней российской) очевиден, и самое эффективное развитие, не заканчивающееся адекватным ростом фирмы (или — отдельных ее важнейших показателей), крайне сомнительно по сути. Об элементарной истине можно было и не напоминать, тем более что в статье [Баркан, 2009] мы останавливались на этом вопросе, ссылаясь на некоторые известные работы (см.: [Jiajun Wen, 2007; Rivero, Eduardo, 2007; Jayaram, 2009; Castro de Oliveira, 2009; Brooks, Pariser, 2009]), но вся беда в том, что в отечественной бизнес-практике мы то и дело встречаемся с подменой понятий. В 2002 г. лидер фирмы А. Бектемиров объявил о подготовке фирмы к выходу на фондовый рынок, а к этому времени внешнему инвестору было продано 25% акций [Любавина, 2002а]. Особого внимания заслуживает вот какая его мысль: «Мы упорно работали в течение последних 10 лет и сейчас... готовы развиваться быстрее и более агрессивно» [Аптеки ищут деньги, 2002]. Но говорил ли лидер о развитии как таковом или в его замыслах на самом деле был «агрессивный рост»? Ответ на этот вопрос дает приведенный далее анализ. В рамках же настоящего раздела мы констатируем главное: кризис «36,6» начался вовсе не в 2007 г., а задолго до того, именно тогда, когда фирма, внешне отказавшись от своей исключительно привлекательной, но сложной в смысле развития в России концепции, внутренне старалась совместить несовместимое. Это, на наш взгляд, очень показательная черта многих и отнюдь не только отечественных фирм — кризис на самом деле начинается и развивается в головах их руководителей в

тот момент, когда подвергаются сомнению и более или менее радикально меняются основы бизнес-моделей, на которых изначально выстраивалась вся деятельность фирмы. Здесь следует внести уточнение: естественно, развитие бизнес-модели никак не ставится под сомнение, если при ее перестройке не нарушаются основополагающие апробированные практики, постулаты теории и, конечно, когда важные категорийные понятия типа роста и развития, о которых мы ведем речь в статье, не меняются местами без каких бы то ни было серьезных оснований.

Интересно отметить, что отсутствие четкой концепции у руководства фирмы вполне естественно отражается на позиции нижестоящих руководителей. И уже в том же 2002 г. Ю. Ревзина, директор по развитию сети, констатировала в интервью «Эксперту»: «...Существует большой слой клиентов, готовых к аптечному сервису нового качества и нового уровня» [Матвеева, 2002]. И это — соответствует действительности применительно к центру Москвы, но как быть с тем, что аптеки «36,6» — «для всех», а также с продвижением фирмы в крайне небогатые по уровню жизни населения регионы и т. д.?! А ведь именно в это время появляются многочисленные заявления руководителей фирмы о том, что в «36,6» будут налажены консалтинг по вопросам красоты и здоровья, диагностика состояния кожи и волос, а также предлагаться наборы средств по уходу за ними и т. д. Сделаем, однако, небольшую оговорку.

Уже тогда можно было бы предположить, что у сети «36,6» есть вариант пойти по пути своего рода зонтичного мультибренда — создать ряд аптек, прежде всего в мегаполисах и городах-миллионниках, построенных на базовой концепции фирмы, и одновременно увеличить количество точек, которые реально отвечают идее «аптеки для всех». Это можно было бы сделать, выполнив два не выполненных тогда условия: в первую очередь разобраться с достаточно элементарными проблемами брендинга и вместе с тем четко прокламировать этот подход во всех выступлениях основных владельцев и топ-менеджеров фирмы (согласимся, что коллектив, в котором работают тысячи сотрудников, должен как минимум иметь четкое представление о той стратегической концепции, на базе которой фирма развивается и растет).

К сожалению, ничего из отмеченного не было сделано, и «внутренний кризис» продолжал, на наш взгляд, нарастать по мере того, как сам Бектемиров и ведущие члены его команды упорно отстаивали в многочисленных интервью концептуальную целостность и единство развития сети.

Блистательная победа «роста» над «развитием». Если обратиться к сухой статистике эволюции «36,6» в 2002–2006 гг., то поражают не просто большие, но можно без преувеличения сказать, — гигантские цифры «физического» и «финансового» роста [Смородова, 2006; 2007]. Напомним, что

только в 2006 г. сеть увеличилась по сравнению с 2005 г. на 400 аптек, а выручка like-for-like — на 25,5%, за два года цена акций выросла в 2,5 раза! За год до того (2004/2005) сеть разрослась почти на 200 аптек, при этом интенсивно приобретались небольшие местные сети. Следует отметить, что эти успехи интенсивного роста «36,6» имели место на фоне все усиливавшейся конкурентной борьбы на фармацевтическом рынке, хотя и в условиях его интенсивного роста. Интересно, что амбициозная цель А. Бектемирова и его команды — достичь оборотов примерно в 1 млрд долл. — была реализована на год раньше запланированного — уже в 2008 г., а годом ранее «36,6» приобрела около 300 аптек и самостоятельно открыла 160. Вряд ли необходимо продолжать этот статистический обзор, тем более что в отчетах и презентациях фирмы за разные годы такого материала предостаточно.

Стремительный количественный рост уже в самом начале ставил вопросы вроде тех, которые формулировались самими сотрудниками фирмы: «...Организация может не поспевать за темпами роста бизнеса», или — еще более жестко: «Ускорение развития всегда чревато тем, что может возникнуть выбор: либо качество, либо рост» [Любавина, 2002б; Матвеева, 2002]. Зададимся главным вопросом: что же реально стояло за этими тревожными констатациями? Возможно, уже тогда понимание необходимости четкого выбора концептуальной основы бизнес-модели заставляло задумываться о возможных последствиях использования размытой концепции, а она между тем продолжала реализовываться.

В 2005 г. сеть приобрела медицинский центр ЕМС, о чем А. Бектемиров говорил как о решении, связанном с диверсификацией бизнеса. На вопрос о том, куда и с какой целью диверсифицироваться, как представляется, ясного ответа не давалось, а вот замечание лидера фирмы о том, что «наш опыт сетевого оператора на фармацевтическом рынке станет востребован и на рынке медицинских услуг» [Розенберг, 2006] требует особого комментария. В «прогнозе-фантазии», упомянутом ранее, именно об этом и шла речь, имея в виду широкое проникновение «36,6» в сети релевантных услуг для среднего класса [Баркан, 2009]. Но ЕМС, по словам А. Бектемирова, не просто одно из лучших российских медицинских учреждений, а «эксклюзивный бутик» (!), где 60% персонала — иностранные врачи! Но кто из приверженцев сети «36,6» был бы готов заплатить за такие услуги?! Ответ А. Бектемирова на данный вопрос подкупает своей логикой: оказывается, «опыт этого учреждения планировалось использовать при разработке проектов платных медицинских услуг, *нацеленных на потребителя со средним достатком* (курсив наш. — Д. Б.) и ... интеграцию кабинета врача общей практики в аптеку» [Розенберг, 2006]. Соответственно, концепция аптеки для среднего класса постоянно находилась если не в центре внимания, то была очень близко к нему.

Более того, А. Бектемиров вновь подчеркивает [Розенберг, 2006]: «Многие люди готовы платить за заботу о своем здоровье», а говоря о выходе в регионы, отмечает: «...Местные жители должны быть готовы покупать не только лекарства, но и товары для здоровья и красоты. Готовность должна выражаться в размере среднего чека». И далее лидер фирмы с грустью констатирует, что если в московских аптеках средний чек равен примерно 10,5 долл., то в некоторых региональных — всего 3.

В этой связи не совсем понятна сама постановка вопроса: ведь если «36,6» — аптека для среднего класса, то готовность платить за свое здоровье заранее predetermined, но если «36,6» по-прежнему, как это декларируется, является «аптекой для всех», то о какой же готовности такого рода может идти речь?!

Эти очевидные противоречия не могли оставаться незамеченными А. Бектемировым и членами его команды. Ведь в рамках размытой концепции все оказываются в безвыходном положении. (Здесь уместно вспомнить замечательные слова Мефистотеля, обращенные к Фаусту: «Ты думаешь, что двигаешь, а двигают тебя!»)

В 2008 г. (уже кризисном для сети) «36,6» имела в своем составе более 1200 точек в нескольких десятках регионов и почти в сотне городов страны. Стало понятно, что рост и только рост стал тем единственным целевым ориентиром, который постоянно находился в центре внимания лидеров и инвесторов фирмы, а почти 7%-я доля рынка (наибольшая среди всех сетей!) напрочь исключала любые разговоры о среднем классе, о готовности платить за свое здоровье, об интеграции врачебного кабинета и аптеки и всяких других атрибутах интересной и красивой концепции. Понятно, что с такими темпами роста и с таким региональным охватом действительно могла развиваться только лишь «аптека для всех», поэтому некоторые обещания лидера сети («...Очень скоро в каждой аптеке „36,6“ будут лаборатории красоты») лучше оставить без комментариев.

Кризис внешний как логическое завершение внутреннего. Понятно, что для обеспечения интенсивности роста (не развития), принятой за основу сетью «36,6», необходимо огромное количество заемных средств, которые до определенного момента достаточно активно вливались в фирму, причем как в форме прямых инвестиций, так и в виде тех огромных по размерам кредитов, которые предоставлялись крупнейшему сетевому оператору главными поставщиками рынка. Безусловно, успех мощного роста всегда завораживает инвесторов. Но первые тревожные сигналы дали о себе знать уже на рубеже 2007–2008 гг.: именно тогда в печати появились первые оценки аналитиков, указавшие на то, что с финансовыми показателями фирмы далеко не все благополучно. В частности, по разным аналитическим оценкам, долговая нагрузка фирмы чистый долг/ЕВITDA варьировалась примерно

от 12 до 8,5–9, в то время как естественный уровень опасности для этого показателя на данном рынке находился в пределах 5. И было понятно, что дальнейшее продолжение ничем не ограниченной экспансии может привести к еще более тяжелым последствиям. Именно так и случилось.

Уже в 2007 г., явно недовыполнив план количественного роста сети (1224 против 1450), руководство и владельцы фирмы приняли решение «сфокусироваться на повышении операционной эффективности бизнеса» [Трофимова, 2008]. Здесь мы снова приходим к тесной взаимосвязи между теорией менеджмента и практикой реальной жизни.

Как только фирма на уровне стратегических концепций и реализуемых бизнес-моделей не может занять сильную стратегическую позицию, так сразу она сосредотачивается на борьбе за операционную эффективность. Более того, когда фирма стратегически занимает положение между известными портеровскими квадрантами «лидерство по издержкам» и «сфокусированная дифференциация» («аптека для всех» и «аптека для среднего класса»), тогда она вынуждена прежде всего заниматься наращиванием эффективности на операционном уровне. Но эта борьба отвергает какие-то серьезные движения в сторону исходной концепции. Разумеется, в тяжелых условиях кризиса ЕМС была продана, а вместе с нею ушел в небытие и замысел, о котором ранее говорил А. Бектемиров.

Понятно, что та часть кризисной истории сети «36,6», которая связана с именем Дж. Калмиса и его масштабной программой оптимизации бизнес-процессов и адекватного сокращения издержек, лежит за рамками нашего исследования [Крюков, 2008]. Но на один ее момент мы все же обращаем внимание: именно этот руководитель четко провозгласил такие целевые детерминанты, как увеличение рыночной доли «36,6» до 10–15% и дальнейшую рыночную экспансию, т. е. четкое следование направлению «аптека для всех», хотя в отдельных положениях программы расширение видов сервиса фигурирует. Наиболее тяжелые для сети «36,6» события, связанные с остановкой отгрузок крупнейшим поставщиком, резким падением продаж, значительным уменьшением контролируемой доли рынка и т. д., заставили фирму принять ряд экстренных мер в финансовой, ценовой и других сферах деятельности, вплоть до существенного сокращения цен — эта программа была объявлена в первом квартале текущего года. Отдадим должное активности владельцев и руководства и отметим, что фондовый рынок вполне адекватно отреагировал на эту новость и, например, в одну из недель марта рост стоимости акций «36,6» на фондовом рынке составил 21%, что не меняет сути дела. Действительность заставляет фирму отвечать на вопрос о том, какая реальная концептуальная ориентация должна быть положена в основу стратегии ее развития. (Особенно — с учетом того общеизвестного факта, что уже сегодня по

насыщенности аптеками на тысячу жителей Россия опережает и Францию, и Германию, и Англию.)

Мы завершаем эту часть работы любопытной цитатой из интервью неоднократно упоминавшейся нами А. Вавиловой, которая, обращаясь к конкурентам, пытающимся копировать методы и подходы «36,6», говорит: «Если бы мы начинали сегодня, мы бы искали своего потребителя — на рынке еще полно не занятых мест» [Любавина, 2002б]. Но самое поразительное в приведенной выше цитате — то, что она относится к 2002 г.! И тогда возникает естественный вопрос: о каком же «своем» потребителе вела речь А. Вавилова для сети «36,6», которая формально являлась «аптекой для всех»?!

СЕТЬ «ЛЕНТА» В РАЗВИТИИ И РОСТЕ: КРИЗИС ОЦЕНИВАЕТ РЕШЕНИЯ ЛИДЕРА

Обсуждение кризисной истории питерской «Ленты» имеет одно существенное отличие от подачи материала по сети «36,6». В этой части статьи особое внимание уделено той роли, которую создатель «Ленты» О. Жеребцов — и лидер, и, безусловно, ключевая фигура оперативного управления — в течение многих лет играл во всем, что происходило с его «детисцем». В этом смысле мы, пожалуй, скорее сосредоточимся на том, как субъективные представления и личностная активность лидеров формируют и изменяют объективное существование фирмы в кризисе. Заметим в этой связи, что десятки монографий, тысячи статей и непрерывно сменяющие друг друга семинары по лидерству демонстрируют исключительно высокую популярность и востребованность этой тематики в среде бизнесменов и менеджеров. Вместе с тем в этом кроется весьма важный и специфический для России момент.

Западный лидер тоже может быть «самоучкой», но как только он, что называется, «произрос», к его услугам — армия высококвалифицированных менеджеров любого уровня и огромные финансовые возможности развитого рынка. У наших же талантливых «самоучек» гораздо меньше ресурсов первого рода и неизмеримо меньше — второго. А это, в свою очередь, означает, что груз ответственности за принимаемые решения ему делить практически не с кем или иначе — его роль в становлении и развитии бизнеса, на наш взгляд, во много раз сложнее.

В статье [Баркан, 2009], анализируя опыт «Ленты» в контексте модели «шесть вопросов», мы пришли к двум главным выводам. С одной стороны, была констатирована безусловная целостность концепции создания «Ленты» как современного гипермаркета, рассчитанного на определенную покупательскую аудиторию и организованного с учетом лучших зарубежных образцов такого рода. В этой части О. Жеребцов был и, естественно,

остаётся способным и, более того, талантливым учеником Запада. Но гораздо важнее, на наш взгляд, был второй вывод. И на нем, не повторяясь, мы кратко остановимся ниже. Поскольку ясно, что российский рынок продовольственного ритейла становится объектом атак мощных западных сетей, перед российскими сетями встал вопрос, который очень точно в одной из своих публикаций сформулировала Н. Громова: «С приходом на российский рынок крупных западных компаний российские торговые сети должны сделать выбор: сдаваться или бороться» [Громова, 2001]. О. Жеребцов пришел к однозначному выводу: бороться и даже победить возможно, но для этого нужно, во-первых, сформулировать четко наступательную стратегию, а во-вторых (и это — главное!) — создать собственную, отличную от западной, концепцию продаж. И здесь — первый аспект нашего сравнения.

Перед созданием сети «36,6» ее лидеры изучили три крупнейшие западные сети (две — британские и одну — американскую) аптек для среднего класса. (Интересно, что на Западе именно аптеки для среднего класса как раз и являются «аптеками для всех» в силу понятных статистических особенностей социального состава общества развитого рынка.) А в условиях, когда стало ясно, что на российский рынок западные аптечные сети придут очень не скоро (ряд характеристик нашего рынка явно не отвечает их требованиям), задача была гораздо проще.

У О. Жеребцова с «Лентой» поначалу была схожая ситуация, но в условиях наступления западных сетевых гигантов пытаться переиграть их самих на их же поле было практически безнадежно. А то, что мы назвали «их полем», как раз и есть поле операционной эффективности, т. е. идеально отлаженные бизнес-процессы, вышколенный персонал как придаток торгового конвейера, идеальная логистика и все то, что олицетворяет в глазах общества таких гигантов розницы, как «УолМарт», «Метро», «Каррефур» и др. И именно тогда О. Жеребцов гениально (не побоимся эпитетов — наши таланты в продажах ими точно не избалованы) отыскал ту площадку, на которой можно было не только играть на равных, но и победить. А для того чтобы лучше понять, о чем идет речь, — важное фактологическое отступление.

На первый взгляд вызывает немалое удивление тот факт, что великая «УолМарт» полностью провалилась на рынке Германии, а гигант «Метро» совершенно не смог прижиться в США. Согласимся, что дело здесь точно не в патриотизме немцев или американцев, истинная причина лежит глубже. На наш взгляд, она в значительной мере состоит в том, что можно назвать национальной моделью не только покупки как таковой, но и самого процесса посещения магазина вообще. Вовсе не пытаюсь проанализировать этот вопрос подробнее (и не только вследствие того, что исследователи поведения потребителей давно, хотя и не слишком успешно, занимаются

этой проблемой), отметим главное. О. Жеребцов четко определил западную сетевую розницу как холодноватый безликий конвейер, в котором лозунги типа «Купи быстрее!», «Купи больше!», «Купи дешевле!» и т. д. как раз и создают эту самую «бездушную атмосферу». Отсюда вывод: если все это поставить на почву дружелюбного и теплого отношения к покупателям в духе, соответствующем российскому менталитету, то и...

Сейчас сложно ответить на вопрос о том, насколько сам автор концепции был уверен в ее всесторонней реализуемости и особенно в том, что она может стать решающим фактором победы в жесткой конкурентной борьбе. Согласимся, что здесь много проблем, связанных как с многонациональностью нашей огромной страны, так и с проблемой «отцов и детей» в контексте, интересующем нас. А именно: как показали в свое время исследования А. С. Кармина, молодое поколение россиян во многих отношениях сегодня в гораздо большей степени напоминает с поведенческой точки зрения своих зарубежных сверстников, нежели собственных родителей, по вполне понятным историческим и экономическим причинам. И тем не менее идея О. Жеребцова была очень интересной и перспективной.

В своем интервью во второй половине 2001 г., находясь в самом начале пути, О. Жеребцов утверждал: «Мы будем одной из наиболее быстроразвивающихся компаний Петербурга. Вряд ли кто-то сможет строить подобные центры быстрее нас» [Желобанов, 2001]. И здесь — первое сомнение.

Абсолютно так же, как и А. Бектемиров, О. Жеребцов подменяет истинное развитие ростом. И здесь, на наш взгляд, то самое начало «внутреннего кризиса», о котором мы подробно говорили, анализируя опыт сети «36,6». Да, быстро строить одни и те же «стеклянные кубики» можно, но вряд ли у О. Жеребцова нашлись бы тогда, да и в перспективе, деньги, соизмеримые с затратами крупнейших потенциальных конкурентов, о которых шла речь. Это — снова игра «на их поле», и успех она могла принести только в период, условно говоря, медленного освоения Западом нашего рыночного пространства, что и имело место в действительности. Российские сети «О'Кей» или «Перекресток» были как минимум не менее опасными конкурентами.

Если отбросить первое сомнение, то находка О. Жеребцова (дружественный интерфейс) должна была сыграть важнейшую роль, но для этого требовалось не просто создать адекватную модель, но и постоянно развивать ее в смысле прежде всего региональной адаптации. Иными словами, перед создателями «Ленты» стояла своего рода двуединая задача: расти достаточно быстро и внутри Петербурга, захватывая наиболее привлекательные с точки зрения покупательских потоков и удобства размещения магазина площадки, и, уходя в регионы, — с необходимостью оригинальной и постоянно развивающейся модели (внутреннего функционирования) каждого магазина.

Уже первая задача заставила О. Жеребцова искать партнеров, а вторая — однозначно сделала решение этой проблемы ключевым, и именно в начале 2000-х гг., известный американский бизнесмен А. Мейер получил права примерно на 40% собственности в «Ленте». Именно он обеспечил тогда эффективное формирование необходимых финансовых ресурсов как основы ее будущего роста. Если бы все сводилось только к росту, то, по-видимому, союз двух владельцев был бы правилен и закономерен. Повторим, изначально О. Жеребцов все же стоял на той точке зрения, что нужна некая специфическая модель развития применительно к функционированию магазина. Проблема, связанная с тем, одинаково ли смотрят на это партнеры, выходила на первый план и, как мы попытаемся показать далее, это становилось вопросом «жизни или смерти» если не самой «Ленты», то — делового партнерства ее главных совладельцев.

Сами по себе моменты развития естественно присутствовали в истории эволюции «Ленты», и О. Жеребцов вполне законно гордился ими. Напомним в этой связи, что, хотя первоначально создатель сети был, как выразился один из комментаторов, за «чистоту жанра» в смысле ассортимента, тем не менее уже в 2001 г. в «Ленте» появляется производство салатов и мясных полуфабрикатов, а в третьем комплексе — секция непродовольственных товаров. Не вдаваясь в подробности, отметим, что разумному ассортиментному разнообразию О. Жеребцов и его команда уделяли весьма значительное внимание, не только резко сокращая вначале и существенно увеличивая по мере роста сети самое количество ассортиментных позиций, но и придавая особое значение таким элементам, как привлечение местных региональных производителей, использование частных торговых марок, переход от преобладающей ориентации на мелкооптового потребителя в пользу семейного розничного покупателя и т. д. Особого упоминания в этой связи требует своего рода центр концептуальной позиции О. Жеребцова, который он определял в рамках двух основных подходов: с одной стороны, это — «дать людям сэкономить», что было предельно важно для все еще очень небогатого населения, и с другой — «быть более живым и дружелюбным» магазином. Принесем читателю извинения за повтор, но нельзя не вспомнить слова О. Жеребцова о том, что западные сети не допустят изменения технологии или формата для российского потребителя, в то время как сам он в начале эволюции сети именно это ставил во главу угла. Конечно, здесь особого упоминания заслуживает эволюция сегментации «Ленты», и был период конца 1990-х гг., когда, по образному выражению одного из комментаторов, в «Ленту» было не стыдно зайти и «топ-менеджеру приличной фирмы». Тем не менее в процессе роста сети и жесткой реализации идеи «дать людям сэкономить» «Лента» естественно пришла к тому сегменту, который она обслуживает и сегодня и который в целом можно с

известной долей условности определить как нижний средний класс. Следует согласиться с тем, что по мере того, как собственно средний класс богател и становился в России все более зажиточным (годы после дефолта и до кризиса), он все больше уходил в такие сети, как, например, «О'Кей» и «Перекресток».

Особого упоминания заслуживает и тот период развития «Ленты», который мы в первой части настоящей статьи определили как борьбу за операционную эффективность. Мы полностью согласны с известным высказыванием О. Жеребцова о том, что «в этом смысле „Лентаб“ и „Лента1“ — это существенно разные магазины». Но — в чем именно? Таков был главный вопрос. Иными словами, употребляя использованную выше терминологию, мы играем на своем «поле», или на чужом?

Следует без обиняков признать, что все то, о чем с энтузиазмом говорил О. Жеребцов, комментируя отличия развивающихся магазинов сети «Лента» друг от друга, от обновленной логистики до все более современных сканеров, на главную идею его находки все же не работало. Конечно, российский покупатель в не меньшей степени, чем западный, оценивал дополнительные удобства покупки, быстроту обслуживания и иные, того же типа технологические достижения. Но понятно, что все это были преимущества низких порядков (по М. Портеру) [Портер, 2000], а динамические способности фирмы (по Д. Тису) [Тис, Пизано, Шуен, 2003] реализовывались в «Ленте» не столько в оригинальном развитии отличительной ключевой компетенции, сколько в интенсивности воплощения доступных конкурентам технологических новаций.

Чтобы быть правильно понятыми, еще раз подчеркнем: огромные усилия и выдающиеся способности основателя никак не могут быть недооценены, но итог этих усилий практически очень мало был связан с той замечательной находкой лидера, на которой только и могла быть выстроена оригинальная ключевая компетенция фирмы, а без нее «Лента» превращалась в достаточно ординарную, хотя и очень неплохую продуктовую сеть, успех которой практически целиком строился на росте, но в определенной части зависел и от наращивания операционной эффективности (развитие в его наиболее традиционном варианте). Да, в последней области О. Жеребцов и его команда сделали исключительно многое в продвижении, например, штрих-кодов, в широком использовании эффективных поддонов, в развитии удобной и современной упаковки, в четкой ориентации на постоянный рост продаж под собственной торговой маркой и многих других сферах. И тем не менее все это было и оставалось «чужим полем», где по определению победы быть не могло. Интересная и очень показательная, по нашему мнению, подробность. Примерно в 2004–2005 гг. команда специалистов «УолМарт» во главе с директором по развитию в Европе А. Морри-

соном оценивала возможности приобретения различных сетей в России и определенно констатировала, что «Лента» вполне соответствует хорошим образцам западного сетевого ритейла. Но — как же быть с перспективой конкуренции?

Очень показательна в этом смысле позиция «тогдашнего» Жеребцова. Приведем только две цитаты: «...Я думаю, что стану самым несчастным человеком, если мы когда-нибудь продадим „Ленту“»; «Я не могу поручиться за дальнейшее, но в ближайшие пять лет никаких катаклизмов не произойдет, уверяю Вас» [Менеджеры Wal-Mart..., 2005].

Дело не в том, что О. Жеребцов ошибся в своем прогнозе. В конце концов, ошибся-то весь деловой мир, и, что особенно печально для исследователей, кризис мы должны честно рассматривать как оглушительный провал фундаментальной экономической науки в целом по той простой причине, что ни предсказать его, ни уже сейчас, *postfactum*, толком объяснить его истинные глубинные причины она не смогла и не может.

Что касается обсуждаемой нами проблемы, то можно констатировать: в тот момент, как следует из контекста интервью, О. Жеребцов верил в возможность реализации именно своей концепции развития (не роста!) «Ленты». Приведем косвенное доказательство: разве может человек вроде О. Жеребцова говорить о выгодной продаже бизнеса как о несчастье, если у него нет достаточно ясных представлений о том, как и каким образом он может его развивать?

2005–2007 гг. для «Ленты», как и для «36,6», — годы интенсивного роста и совершенно также — интенсивного привлечения соответствующих финансовых ресурсов. И — годы все той же ошибки создателя, который в одном из своих интервью конца 2005 г. заявляет: «С развитием (!) у нас и так все в порядке — темпы роста (!) держатся на уровне 50% в год» (восклицательные знаки наши. — Д. Б.). Все вышесказанное позволяет нам избежать повторных комментариев по обсуждаемой проблеме.

Но вот, по-видимому, наступает кризис концепции. Приведем высказывание О. Жеребцова, которое можно определить как полный и абсолютный отказ лидера от им же созданной концепции развития: «...Конкуренция у нас пока не достигла еще того уровня, когда нужно что-то особенное...» [Менеджеры Wal-Mart..., 2005]. По существу, О. Жеребцов четко констатирует, что он полностью отказался от своей предшествующей точки зрения и вовсе не собирается создавать, а тем более развивать что-то оригинальное внутри интенсивно растущих лентовских магазинов. А на вопрос корреспондента о том, есть ли то, что можно получить только в «Ленте» и нигде больше, О. Жеребцов откровенно отвечает: «Трудно так сразу сказать...» [Менеджеры Wal-Mart..., 2005], переходя к цифрам и фактам все из той же сферы наращивания операционной эффективности. Круг замкнулся.

Тревожные сигналы неблагополучия внутри фирмы стали появляться уже в конце 2006 г., когда с точки зрения чисто финансовых показателей все, казалось бы, выглядело очень оптимистично: бизнес «Ленты» оценивался примерно в 1 млрд долл., она имела мощную систему магазинов внутри Санкт-Петербурга и интенсивно выходила в регионы (Новосибирск, Тюмень, Барнаул, Омск, Астрахань), активно обсуждался вопрос о выходе на биржу и т. д. И внезапно появляются данные о том, что О. Жеребцов планирует разворачивать новый проект — магазины у дома «Норма» (в Петербурге и Москве) и даже строительство гипермаркетов «Нова» площадью до 11 тыс. кв. метров. Почему? Что его уже не устраивает в том, что происходит с «Лентой»? Что из того, что должно быть реализовано в новом проекте, по каким-то причинам не реализуется в «Ленте»?

По-видимому, своеобразная «вершина» «Ленты» в росте — тот же кризисный 2008 г., когда в его середине бизнес фирмы оценивался примерно в 1,5–2 млрд долл., хотя и долг фирмы уже составлял к тому времени порядка 500 млн долл. (вспомним абсолютно аналогичную историю сети «36,6»!). Тот факт, что к моменту своеобразного «поворота в судьбе» «Лента» имела уже 34 магазина в Петербурге и в регионах и оборот в 2,34 млрд долл. (на 2008 г.) подтверждает лишь одно — рост состоялся и в целом очень неплохой, а внешний кризис и огромное долговое бремя, на наш взгляд, просто обнажили ту исключительно тяжелую ситуацию, которая к тому времени уже несколько лет по самому худшему сценарию развивалась в отношениях между двумя партнерами.

В задачу нашего анализа никак не входит разбор всех перипетий отношений О. Жеребцова и А. Мейера, тем более что деловые СМИ уделили этой «горячей теме» и без того излишнее, на наш взгляд, внимание. Приведем лишь одно высказывание: «Мина замедленного действия была заложена еще при продаже Жеребцовым своей доли Мейеру. Эти два человека могли управлять компанией только по очереди. Слишком разные у них подходы к бизнесу. Олега интересуют долгосрочные стратегии, а Мейера привлекают продажи компании „на пике“ и возврат своих инвестиций» [Убоженко, 2008]. Это высказывание, как представляется, очень логичное завершение нашего анализа.

Как следует из вышеизложенного, наши симпатии, безусловно, на стороне О. Жеребцова и — по вполне понятным причинам. Но вся проблема заключается в том, что, строго говоря, А. Мейер (в трактовке автора приведенного высказывания!) абсолютно прав. Если бы у «Ленты» была собственная, опирающаяся на изначальные идеи ее создателя концепция, то ее можно было бы растить и развивать, образно говоря, до бесконечности. Но коль скоро становится ясно, что этой концепции нет (что признал и сам О. Жеребцов!), то единственный разумный выход: не дожидаться, пока

тебя победят (финансово и организационно) более сильные конкуренты, — и продать сеть на пике.

Нам остается только привести в заключение второй части статьи высказывание самого О. Жеребцова: «А бизнес вообще мне надоел — цинизм, бюрократия, давление государства усиливается...» [Воронина, Грязневич, 2008].

НЕСКОЛЬКО СУЩЕСТВЕННЫХ ВЫВОДОВ И ОДНА КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА

Выдвигая ключевую проблему настоящего анализа, мы пытались вывести из практики фирм-каналов в «норме» и в кризисе некие идентичные элементы их поведения, которые затем могли бы объяснить негатив кризисных ситуаций и обеспечить в перспективе «профилактику и рост иммунитета» к такого рода катаклизмам. Здесь — первая и самая очевидная часть выводов.

В обоих случаях фирмы (их талантливые лидеры) имели исключительно интересные концепции развития, оригинальные для России и вместе с тем позволявшие эффективно конкурировать как со «своими», так и с «чужими». В обоих случаях кризис начинался задолго до его внешнего толчка и был жестко связан с отказом лидеров от своих концепций развития. Тот факт, что для сети «36,6» аргументом стал дефолт 1998 г., сути этого вывода не меняет. Далее, оба лидера уже в условиях отказа от концепций пытались все же использовать какие-то их элементы. У сети «36,6» эти попытки были куда масштабнее, нежели у «Ленты», но это ни о чем не говорит. Главное состоит в том, что оба лидера, образно выражаясь, уперлись в наращивание операционной эффективности. Это подтверждает главное — настоящее развитие на базе оригинальной концепции, которое могло бы обеспечить каждой фирме новую стратегическую позицию, было заменено квазиразвитием в рамках преимуществ низких порядков. В этой связи возникает основной вопрос: в пользу чего оба лидера отказались от своих концепций развития?

Замечательный бизнесмен и бизнес-литератор Ж.-Л. Серван-Шрайбер очень точно заметил: «Самое опасное с деньгами — не их недостаточное количество, а, наоборот, тот факт, что их можно найти без труда, если вы пользуетесь необходимым доверием» [Серван-Шрайбер, 1993]. Эти слова сказаны 20 лет назад, но складывается впечатление, что, произнося их, автор видел перед собой А. Бектемирова и О. Жеребцова. Променяв развитие (реальное!) на захватывающую перспективу роста на полупустом тогда (да и сейчас — не чересчур забитом!) российском рынке, оба наших таланта, конечно, реализовали некую часть своих огромных способностей и сделали важное дело для развития (именно — развития!) «сетевой идеи» в России.

Но то, что произошло с их фирмами в кризисе, *лишь внешне* похоже на судьбу сотен и тысяч фирм, владельцы которых, нахватав большие суммы заемных денег в хорошие времена, пришли к естественному краху — в плохие. Принципиальное отличие заключается в том, что эти сотни и тысячи вовсе не имели в своем интеллектуальном портфеле ничего, кроме лобовой идеи роста.¹ Или иначе: кризис этих фирм и лидеров начался на первом шаге реализации их бизнес-модели. А у А. Бектемирова и О. Жеребцова была та самая «развилка», которая и отличает настоящий талант, ориентированный на развитие, от бизнесменов, жадно поедающих «сено легких денег роста». (Именно про этих бизнесменов великолепно сказал Г. Минцберг: «Во многих сферах оперирует больше массовых производителей, чем это необходимо обществу» [Минцберг, 2001, с. 566].) Это — выводы очевидные. И — немного о не столь очевидном, в чем и кроется, на наш взгляд, ключевая проблема.

Сегодня весьма заинтересованно обсуждаются причины кризиса. Чаще других речь идет о крайнем несовершенстве системы вторичных финансовых инструментов и полном отсутствии как странового, так и тем более надстранового регулирования этой системы; о явном перепотреблении в США и других развитых странах и о необходимости обратить особое внимание на идеи *sustainable life*; о крайней несбалансированности роли Китая как «всемирного производителя» и США как «всемирного пылесоса» и т. д. Все это — разные аспекты какой-то «одной» правды, и мы считали бы возможным подойти к вопросу с позиций особой роли так называемых общих элементов.

Роль такого «общего элемента» везде играют продажи. Именно они — в центре целевой ориентации любого финансового инструмента и этой системы в целом. Если продажи реально не осуществляются, то нельзя и говорить о каком-то перепотреблении, и наверняка несбалансированность, о которой речь шла выше, целиком связана с продажей и покупкой. Этот перечень несложно продолжить, но можно высказать обоснованное предположение о том, что нашей фундаментальной экономической науке уже давно пора заняться своей Золушкой (см.: [Баркан, 2009]) и фундаментально разобраться в существе, движущих силах и закономерностях этой внешне абсолютно открытой и абсолютно же не понятой пока сферы экономики. Да, пока мы не можем назвать не только ни одного нобелевского лауреата,

¹ Здесь уместно ответить на поставленный в начале статьи вопрос: почему, несмотря на отказ от концепции развития в пользу роста, обе фирмы в кризисе выжили и функционируют вплоть до настоящего времени? Ответ прост: сам по себе рост, если он выполнен грамотно и с учетом требований эффективности, в любом случае привлекателен для инвесторов.

получившего награду за исследования в этой области, но, что особенно печально, вплоть до настоящего времени не существует, на наш взгляд, ни одного издания в мировой научной периодике, которое могло бы претендовать на роль центра фундаментальных исследований в сфере продаж. Хочется надеяться, что молодые исследователи в нашей стране и за рубежом как-то восполнят этот, явно зияющий, пробел фундаментальной экономики. А если — нет?

Наивные надежды на то, что некое регулирование и контроль в финансовой системе могут стать серьезными препятствиями для нового кризиса, разбиваются о постоянное стремление «массового» бизнеса заниматься непрерывным ростом в отсутствие у абсолютного большинства его представителей талантливых концепций развития. А естественное в условиях свободного общества и открытого рынка стремление бизнеса продавать все больше и больше, скорее всего, найдет методы и приемы преодоления любых регулирующих акций и запретительных барьеров. Тогда, по-видимому, нас ждет куда более глубокий и с куда более тяжелыми последствиями кризис и во весь рост встанет вопрос о том, что необходимо разобраться в феномене продаж как центральном элементе хозяйственной динамики.

Литература

- Баркан Д. И.* Маркетинговые каналы в «норме» и в кризисе: опыт эмпирического исследования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. 2009. Вып. 4. С. 107–129.
- Воронина К., Грязневич В.* Российско-американское замирение // Эксперт. 2008. № 18 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.expert.ru/printissues/expert/2008/18/rossiysko_amerikanskoe_zamirenje/
- Аптеки ищут деньги* // Коммерсантъ. 2002. № 193. 23 октября. С. 13.
- Громова М.* Россия в рознице // Экономика России: XXI век. 2001. № 4 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ruseconomy.ru/nomer4_200110/ec19.html
- Желобанов Д.* В Петербурге не боятся Metro // Эксперт. 2001. № 26 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.expert.ru/printissues/expert/2001/26/26ex-new35/>
- Крюков Д.* Аптечная сеть «36,6» сбрасывает балласт, чтобы остаться на плаву // Секрет фирмы. 2008. № 15 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=884595>
- Любавина Е.* Фармацевты решили сконцентрироваться // Коммерсантъ. 2002а. № 92. 31 мая [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=325144>
- Любавина Е.* Интервью // Коммерсантъ. 2002б. № 193. 23 октября. С. 20.
- Матвеева А.* Аптеки для шопинга // Эксперт. 2002. № 45. 2 декабря. С. 34–36.
- Менеджеры WalMart* делали нам недвусмысленные намеки // Секрет фирмы. 2005. № 39.

- Минцберг Г.* Инноваторская организация // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуровского. СПб.: Питер, 2001. С. 547–566.
- Портер М.* Конкуренция. СПб.: Питер, 2000.
- Розенберг И.* Температура здорового тела // Компания. 2006. № 38. 16 октября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ko.ru/document.php?id=14971>
- Серван-Шрайбер Ж.-Л.* Ремесло предпринимателя. М.: Международные отношения, 2003.
- Смородова Е.* Отпуск по рецепту // SmartMoney. 2006. № 29. 2 октября.
- Смородова Е.* Аптечная империя // SmartMoney. 2007. № 20. 4 июня.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- Трофимова Е.* Аптечный жар // Секрет фирмы. 2008. № 8 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=858050>
- Убоженко А.* Пестрая «Лента» // Секрет фирмы. 2008. № 47 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1077382>
- Ходырев А.* Как в аптеке // Карьера. 2002. № 01 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kariera.orc.ru/01-02/Winds034.html>
- 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.
- Jiajun Wen D.* 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 Dryden Press, 1995.

Статья поступила в редакцию 17 марта 2010 г.