

## Информационный дайджест «Ритейл и торговые сети», №08-2018



### Это интересно

#### О будущем Соса-Кола



Попалась мне на глаза новость, что компания Соса-Кола в 2017 году выпустила аж 500 (!) новых напитков. Так у нас в России появился Sprite со вкусом огурца. Кстати, а в 2016 году было выпущено новых напитков не намного меньше – 400 новинок. Чем можно объяснить такое огромное количество новинок? Я уже однажды [писал](#) о том, что вероятнее всего это связано с реализацией стратегии по расширению своей целевой аудитории и работе с потребностями все более узких покупательских сегментов.

Действительно, новая стратегия компании, позиционирующей себя как «компания всех напитков» направлена на внедрение новых упаковок, появлении новых напитков и уменьшении сахара в напитках. За 2 года компания вывела на рынок 900 новых напитков.

Любопытна еще и финансовая отчетность Соса-Кола. Чистая прибыль Соса-Кола Company, по итогам 2017 года сократилась в 5,2 раза по сравнению с 2016 годом и составила 1,248 миллиарда долларов. Операционная выручка за этот же период снизилась на 15%, до 35,41 миллиарда долларов. По итогам четвертого квартала 2017 года чистый убыток Соса-Кола составил 2,752 миллиарда долларов по сравнению с прибылью в 550 миллионов долларов в аналогичном периоде 2016 года.

Да, на падение прибыли, безусловно, повлияла единовременная крупная выплата в четвертом квартале 2017, связанная с принятием налоговой реформы в США, однако падение выручки на 15% за год, на которую никакие налоговые выплаты не влияют – это все-таки серьезно. И хотя в начале 2018 года выручка Соса-Кола подросла, надо будет все равно дождаться окончания 2018 года, чтобы посмотреть динамику выручки.



Понятно, что у такой огромной компании, как Coca-Cola, есть огромный запас прочности и до финансовых проблем, судя по всему, компании еще далеко, однако, похоже, что именно финансовые вопросы заставили поменять в мае 2017 года Генерального директора Coca-Cola и запустить новую стратегию. Посмотрим, насколько она будет успешной, новой стратегии нужно время.

Кстати, если кто не знал, в России Coca-Cola принадлежат такие известные бренды соков, как Моя Семья, Rich и Добрый (обратите внимание, что эти соки не конкурируют друг с другом, т.к. находятся в разных ценовых сегментах). Еще им же принадлежит бренд Bon Aqua и несколько других брендов.



## Актуальное

### Кто нужнее – юристы или учителя?



Прочитал [новость](#) о том, что Эльвира Агурбаш, работающая первым вице-президентом агропромышленного комплекса «Мортадель», решила создать свою ассоциацию для защиты поставщиков «СПОТОС». Ассоциация будет предоставлять бесплатную юридическую помощь бизнесменам, а для вступления в нее не нужно вносить членских взносов.

Не поймите меня неправильно, но мне кажется, что это все-таки странная инициатива. Я в свое время [писал](#) о

конфликте «Дикси» и «Мортадель», который успешно завершился в суде для торговой сети и неуспешно для производителя. И уже тогда я обращал внимание, что лучше предотвращать возможность ситуации, когда отказ какой-либо торговой сети от сотрудничества ставит под угрозу сам бизнес производителя.





Плюс меня смущает ситуация, когда бизнесу, который сотрудничает с торговыми сетями, предлагают бесплатную юридическую поддержку люди, которые сами недавно проиграли спор с торговой сетью в суде. И это тогда, когда у каждой компании, которая сотрудничает с торговыми сетями, обязательно должна быть своя юридическая служба, способная разобраться и разъяснить бизнесу нюансы договорных отношений с сетями.

На мой взгляд, лучше было бы, вместо бесплатных юристов предлагать поставщикам бесплатное качественное обучение, приглашая лучших преподавателей. Это позволит поставщикам не попадать в ситуации, когда нужны «лучшие юристы».

Что-то подобное делает Герман Греф в Сбербанке, приглашая прочитать лекции известных и уважаемых людей, которые смогли бы донести свои идеи и свое видение в различных ситуациях и видах бизнеса.

Я сам с удовольствием послушал бы знающих и компетентных людей, работающих, например, в Amazon или Tesco и готовых поделиться тонкостями и особенностями работы отдельных бизнес-процессов. А про стратегии поставщиков и о том, как не попасть в зависимость от торговых сетей и у нас, в России, есть, кому рассказать.

Кстати, подобная ассоциация производителей, которая защищает их интересы и взаимодействует с различными государственными структурами, уже давно создана и работает. Называется она Руспродсоюз – сайт <http://rusprosoyuz.ru> и, в т.ч., серьезно занимается вопросами образования поставщиков, имея собственную учебную Академию. Как показывает практика, в бизнесе почти всегда лучше предупреждать возможные инциденты, чем потом расхлебывать их последствия – это основа риск-менеджмента, с которым, кстати, также должны быть знакомы владельцы бизнеса и топ-менеджеры производителей.





## Стратегии

### Франшиза как альтернатива сетям



Как не попасть в зависимость от торговых сетей и увеличить сбыт? Есть разные инструменты, один из самых простых и низкокзатратных – это франшиза. Для запуска собственной франшизы производителем продуктов питания, у которых достаточно большая продуктовая линейка, необходимы определенные условия. Во-первых, должно быть открыто 1-2 собственных магазина, которые бы успешно работали и приносили прибыль. Во-вторых, нужна стратегия развития франчайзингового проекта. Необходимо

понять, какая продукция (ассортимент) и на каких условиях (условия поставки, логистика, паушальный взнос, роялти) будет поставляться, кто является целевыми франчайзи и в каких регионах они должны находиться. В-третьих, если стоит цель быстрое развитие проекта – а это обычно несколько десятков новых франчайзи в год, то нужен руководитель проекта и на начальном этапе, хотя бы еще 2 человека – один занимается продажами, второй запуском и поддержкой. Ну и конечно нужно подготовить пакет документов под франшизу. Обычно проект по запуску франшизы занимает максимум 3-4 месяца с момента принятия решения и утверждения стратегии развития проекта.

Такая технология позволяет налаживать сбыт и является хорошим альтернативным каналом сбыта торговым сетям. При хорошем ассортименте и правильном выборе целевых партнеров-франчайзи проект может быть очень успешным и хорошо развиваться.

Вот, например, [франшиза «Сырная лавка»](#). Этот проект позволяет франчайзи открывать специализированные магазины молочной продукции и сыров из коровьего, козьего и овечьего молока (йогурты, кефир, сметану, масло, сыры и пр.), производимого ЗАО «Сернурский сырзавод» из Марий Эл.

Затраты на открытия одной «Сырной лавки» не превышают 900 тыс. руб., паушальный взнос — 100 тыс. руб., роялти - 10 тыс. руб. в месяц, средний срок окупаемости - 11 месяцев. Вполне простые и понятные условия при достаточно уникальном ассортименте и позиционировании - понятно, что эта франшиза будет пользоваться спросом при нормально выстроенной системе продаж.





## Аналитика и статистика

### Обманчивая статистика



Недавно вышла очередная статистика от компании Ромир, которая специализируется на различных социально-экономических исследованиях. Так вот, согласно данной статистике, «средний чек достиг минимальных показателей за два года и по сравнению с июнем его значение уменьшилось на 17 рублей в денежном выражении». И тут же, при перепечатке данной новости, различные СМИ начали делать выводы, что «россияне стали меньше тратить денег при походе в магазин», «россияне стали меньше

платить в магазинах», «петербуржцы стали экономить на продуктах», «саратовцы стали меньше тратить при походе в магазин», «расходы жителей УрФО снизились», «россияне сократили траты до минимума» и т.д.

А вот интересно, по мнению этих СМИ, «стали меньше платить в магазинах» и «стали меньше есть» это одно и то же или нет? И вообще, откуда Ромир берет данные для своей статистики и насколько правомерны обобщения ряда СМИ о том, что россияне стали экономить и сократили расходы?

Вот что пишет по поводу получаемых данных сам Ромир. «Индекс Среднего чека рассчитывается на основе данных скан-панели домохозяйств Romir Scan Panel. Исследовательская скан-панель домохозяйств Romir Scan Panel основана на данных потребления 30 000 россиян, 11 500 домохозяйств в 220 городах с населением более 10 тысяч человек, репрезентирующих покупательское и потребительское поведение жителей городов России. Участники панели сканируют штрих-коды всех купленных товаров, приносимых домой. Данные сканирования в онлайн режиме поступают в базу данных скан-панели».

Из описания не совсем понятна процедура. А если у товара нет штрих-кода и человек купил фрукты и овощи на рынке? Средний чек – это все расходы в один день? И если нет, то может люди просто стали чаще ходить в разные магазины? И как влияет величина промо при покупках, например, если человек купил больше товаров, но по меньшей цене, он стал экономить или сократил свои расходы?



Ну и, конечно, самый главный вопрос касается величины выборки и количества максимальных отклонений? В среднем у 30 000 человек средний чек (что бы это не значило) уменьшился на 17 рублей. А какие максимальные отклонения от средней величины? Может 10% из данной выборки уехали в отпуск и кушают в ресторанах, уменьшая средний чек, а у остальных он все-таки вырос? И действительно ли на основании потребления отобранных 30 тыс. человек можно делать вывод о ситуации в многомиллионной стране? Нет ли здесь ложной корреляции?

И еще, вот какая странность получается. Средний чек в Ромире падает на 17 руб., а вот у лидера российского ритейла, X5 Retail Group я бы не сказал что так уж сильно падает, а по отдельным сетям вообще растет. Вот [данные по X5](#). И выборка у них побольше чем в Ромире. Как такое может быть?

Статистика – это штука, с которой нужно обращаться очень осторожно. Я уже как-то говорил, что в статистике очень важен даже не анализ средних значений, а анализ отклонений от среднего – именно они дают главную пищу для анализа. Не делайте выводов из статистики, только на основе статистики, особенно когда речь идет о маленькой выборке из больших данных.



## Аналитика и статистика

### Диалог о среднем чеке

Мой недавний пост о среднем чеке, рассчитываемым компанией Ромир, вызвал довольно много различных живых откликов, которые потребовали дополнительных разъяснений. Прежде всего, тот факт, что средний чек, рассчитываемый по собственной методике компанией Ромир, был равен в июле 496 руб., что на 17 рублей меньше аналогичного показателя в прошлом месяце – это статистический факт, с которым могут спорить только глупцы.

Но означает ли этот статистический факт, что утверждение «россияне стали экономить на продуктах» или «расходы россиян сократились» стало истинным? Давайте попробуем разобраться.

Чтобы было проще понять сложившуюся ситуацию, давайте посмотрим на нее глазами вымышленных персонажей, работающих в редакции вымышленного СМИ – редактора новостей (далее - РН), который «забыл» общие принципы математической статистики и технического редактора (далее ТР), который еще немного что-то помнит из математики.



**Диалог о среднем чеке, который мог бы состояться в редакции одного из СМИ.**



РН: Пришла новая статистика, в которой говорится, что средний чек, который в прошлом месяце был равен 510 руб., теперь составил 500 руб. и это наименьший показатель за 2 года. Как думаешь, как лучше заголовок поставить «россияне стали экономить на продуктах» или «россияне сократили траты до минимума»?

ТР: Хм, а не было там никаких дополнительных цифр? Как они исследование проводили?

РН: Да, нет там больше никаких цифр. Опросили большое количество людей из, цитирую «репрезентирующих покупательское и потребительское поведение жителей городов России».

ТР: Понятно. Но смотри, что может быть. Может быть так, что у половины опрошенных средний чек равен 600 руб., а у другой половины – только 400 руб. В сумме у них средний чек получился 500 руб., но теперь только половина россиян стала тратить меньше денег, а другая стала тратить больше денег. А ведь может быть и еще хуже ситуация, когда у 90% опрошенных, средний чек вырос по сравнению с прошлым месяцем, например, до 520 руб., а у 10 оставшихся он упал, например, до 320 руб. В сумме опять средний чек будет равен 500 руб., но теперь в заголовке нужно писать, что 90% россиян стали тратить больше в магазинах. И еще, вот если я купил то же самое количество и тех же продуктов в магазина по меньшей цене, из всяких промо-акций – я стал больше экономить на продуктах или нет?

РН: Как все сложно с этой статистикой. Ну, хорошо, но ведь средний чек уже 2 года падает, значит все плохо в экономике?

ТР: Во-первых, он не падает 2 года, а достиг самого низкого значения за 2 года. Это разные вещи – средний чек сначала растет, а потом падает и наоборот. А вот для того, чтобы корректно сравнить средний чек в одном месяце, со средним чеком в другом месяце, нужно знать следующие данные – погрешность измерения и максимальные отклонения от значения среднего чека.

РН: У меня нет этих данных, а что это такое?

ТР: Погрешность измерения – это величина, на которую исследователь допускает возможность ошибки. Забудет человек, которого опрашивали, указать, что он покупал килограмм сыра и бутылку португальского портвейна и все – статистика уже неточна. А значит надо увеличить вероятность отклонения фактического значения от рассчитанного.



Но самое главное, это максимальные отклонения от среднего чека, рассчитываемого в %. Максимальные отклонения обычно показывают, насколько корректна выборка, на основе которой делаются расчеты. Например, если у тебя у всех тех, кого опросили, средний чек колеблется в пределах от 100 руб. до 1000 руб., то это один случай (-40% - +100%), а вот если отклонение небольшое – от 450 руб. до 550 руб., то это совсем другой случай (-10% - +10%). Но здесь тоже есть нюансы. Вот как ты считаешь, выбранные покупатели, которые отражают поведение всех покупателей в России, покупают в магазинах португальский портвейн и можно ли сказать, что если они его не покупают, то в России упало до нуля употребление португальского портвейна?

РН: Да, наверное, так сказать нельзя, мы же ничего не знаем про то, как ведут себя остальные покупатели.

ТР: Правильно. Средний человек постоянно покупает примерно несколько сотен различных видов товаров, а всего их продаются миллионы.

РН: Хорошо. А вот что у торговых сетей? У них-то все данные точные? Вот, например, у сети X, третий месяц подряд падает средний чек? У них теперь все плохо?

ТР: Может да, а может и нет. Вот смотри, средний чек у них падает, а количество покупок и выручка растут.

РН: А почему такое может быть?

ТР: Ну, например. Их обычные покупатели стали чаще ходить в магазины и меньше покупать за один раз. Или покупатели конкурентов к ним пошли, а обычные покупатели действительно стали меньше покупать.

РН: Как все сложно с этой статистикой. А что торговые сети сами делают со своим средним чеком?

ТР: А давай спросим, и поговорим по телефону с моим знакомым аналитиком сети (далее - АС).

ТР: АС, привет. Расскажи нам про свой средний чек, он у вас уже падает 3 месяца подряд.

АС: Привет. А меня это не интересует, я с ним не работаю.

РН: А зачем же он тогда нужен?

АС: Я не работаю со средним чеком в целом по сети. Это у вас, журналистов, сеть однородна и имеются только форматы. А у меня каждый магазин особенный – где-то площади разные, где-то конкурент рядом, где-то другой конкурент или сразу два рядом. Продажи, а значит и средние чеки в магазинах зависят от города, региона, места магазина и еще кучи разных вещей. Все эти магазины мы объединяем в группы и смотрим средний чек по группе. У меня для каждой группы магазинов свои





*средние чеки, которые отличаются. И в случае изменений внутри группы, например, изменения ассортимента или размещения товаров на полках или открытия рядом магазина-конкурента, я сразу все увижу, у меня средний чек вылезет за границы заданных значений.*

*ТР: А как же максимальные отклонения?*

*АС: А мы с ними просто не работаем – откидываем сразу 5% покупок на самую большую сумму и 5% покупок на самую маленькую сумму, тем самым уменьшая максимальные отклонения. Точнее работаем, только особенным образом, но это отдельный разговор. А так, отсекая лишние данные, мы, по сути, накладываем фильтр, или как говорят физики, убираем «белый шум» - лишнюю информацию, за которой не видно каких-то закономерностей. Так что и средний чек у нас совсем другой и он не один, а их много. А нужен он для увеличения эффективности бизнеса и повышение финансового прогнозирования – через какое время окупится магазин, если мы его разместим именно там и т.д. Ну и для тестирования новых изменений в формате – обновление ассортимента, обновление выкладки товаров и пр. Все сразу видно – правильным было решение или нет.*

*ТР: Спасибо, понятно, пока.*

*РН: И что же тогда будем писать в заголовке?*

*ТР: Конечно, если хочешь, то можно попытаться разобраться, стали ли россияне больше тратить или нет. Однако для этого надо сравнивать данные из разных независимых статистических источников данные других исследований, данные торговых сетей, данные Росстата и пр.*

*РН. Конечно же, не хочу. Это же масса времени, к тому же статистика – это ужасно скучно и сложно.*

*ТР: Тогда, чтобы не обмануть тех наших читателей, которые не разбираются в статистике, честно напишем, что средний чек, который в прошлом месяце был равен 510 руб., теперь составил 500 руб. и это наименьший показатель за 2 года. А те, кто разбирается в статистике, сами догадаются, что с этим средним чеком делать.*

*РН: Хорошо, так и напишем: «Средний чек, который в прошлом месяце был равен 510 руб., теперь составил 500 руб. и это наименьший показатель за 2 года».*





## Пресса

### Новая книга по категорийному менеджменту



С чувством глубокого удовлетворения хочу представить вам вторую книгу из серии «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА» - Категорийный менеджмент – главный инструмент увеличения продаж в торговые сети. Если не случится ничего экстраординарного, то книга выйдет в сентябре этого года. Содержание книги, ознакомительные главы и подробную информацию о том, где можно найти и купить мою новую книгу по категорийному менеджменту для поставщиков, можно будет увидеть на [странице с моими книгами](#).

По сути – эта книга задумывалась как учебник для производителей и поставщиков, в котором описывается, как поставщикам и производителям нужно работать с категорийным менеджментом торговых сетей. Работая с поставщиками и проводя обучение сотрудников поставщиков, я обратил внимание на то, что на рынке полностью отсутствует профессиональная литература, посвященная категорийному менеджменту в торговых сетях, которая имела бы целевой аудиторией сотрудников поставщиков в сети – менеджеров по продажам торговым сетям и их руководителей, бренд-менеджеров, e-коммерс-менеджеров и категорийных менеджеров поставщиков. То есть по категорийному менеджменту есть несколько неплохих книг, но нет ни одной, которая бы предназначалась именно для поставщиков в сети – все книги ориентированы на категорийных менеджеров и менеджеров по закупкам торговых сетей.

Многие представители поставщиков приходят на переговоры с торговыми сетями не имея достаточных знаний в области категорийного менеджмента и просто не могут «выжать все по максимуму» из переговоров с сетями. Это определенная проблема, которую как раз и надо решать за счет повышения своей квалификации.

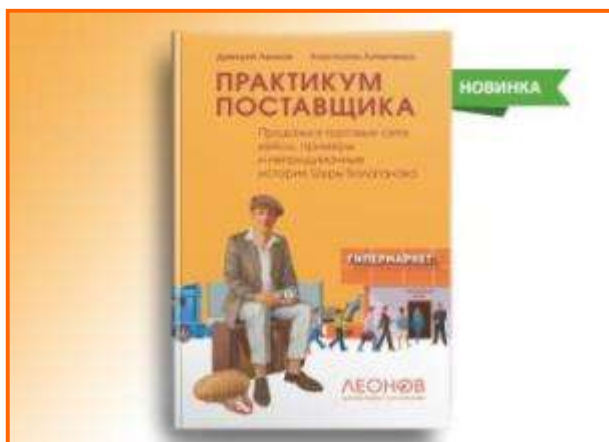
Прочитав эту книгу, вы узнаете, какие категорийные стратегии используют торговые сети, а какие – поставщики и почему, как и на основании чего байеры принимают свои решения. Я верю, что эта книга станет подспорьем для производителей и поставщиков в розничные сети, а также для тех, кто хочет больше узнать о категорийном менеджменте, торговых сетях и специфике продаж в торговые сети.





## Пресса

### Книга о мире ритейла



Помимо новой книги «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА - Категорийный менеджмент – главный инструмент увеличения продаж в торговые сети», которая выйдет в ближайшее время, хочу рассказать вам о еще одном моем творческом эксперименте. Почти сразу за второй книгой из серии «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА» выйдет и третья моя книга, написанная в соавторстве с известным экспертом и бизнес-консультантом Константином Литвиченко. Называется она «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА. Продажи в торговые сети:

кейсы, примеры и непридуманные истории Шуры Балаганова». Подробная информация о книге также будет размещена на моем сайте на [странице с моими книгами](#), сразу после ее выхода.

Особенность этой книги в том, что это художественная книга. Нам захотелось, чтобы люди, читающие эту книгу, не просто получали какие-то новые знания и развивающую информацию, связанную с ритейлом, продажами и торговыми сетями, но и получили бы удовольствие от самого процесса обучения.

В этой книге Вы погрузитесь в мир ритейла и найдете разные техники продаж, а также особенности управления и менеджмента, используемые поставщиками при продажах в торговые сети. Надеюсь, что эта книга станет подспорьем для поставщиков и продавцов в розничные сети, а также для тех, кто по долгу службы проводит переговоры, связанные с продажами и закупкой, или хочет побольше узнать о торговых сетях и специфике продаж в торговые сети.

Проект по написанию этой книги реализовывался почти 2 года и в книге отражены советы, творческие идеи, наброски сюжетных линий и описания интересных случаев, которые присылали и рассказывали мои подписчики - пользователи социальных сетей, за что мы, авторы, им очень благодарны. По сути, это народная книга, т.к. в ее написании участвовали очень многие люди, давшие материал, который и был использован.

Конечно же, я напишу отдельный пост, после того, как книга выйдет из типографии – я сам с нетерпением жду этого момента, но все уже, в принципе, сделано, осталось только чуть-чуть подождать.





## Стартапы и инновации

### Зачем Азбуке вкуса быстро?



Летом торговая сеть «Азбука вкуса» начала открывать свои собственные полноценные кафе «АВ бистро» с персоналом и специальным, достаточно интересным меню. Зачем это торговой сети?

Здесь, как мне кажется, опять все упирается в стратегию развития компании и развития бренда, основанную на удовлетворении потребностей покупателей и получении новых компетенций. Понятно, что, обычно основной покупательский сегмент «Азбуки вкуса, если хочет пообедать или

поужинать вне дома, то все-таки идет в популярные и известные рестораны.

Однако одновременно эти же клиенты очень ценят свое время и не всегда могут позволить себе выделить время именно на посещение ресторана, а вот зайти в бистро, формат которого подразумевает быстрое обслуживание и получить вкусную еду, которую не встретишь в других заведениях, рассчитанных на быстрое обслуживание – это и поиск своей ниши и одновременно продолжение контакта со своими ключевыми покупательскими сегментами.

Плюс, все-таки работа с общепитом имеет свои особенности и требует немного других компетенций, которые, возможно, пригодятся этой сети в дальнейшем. Тем более, что сеть собирается открыть полноценный ресторан в башне «Федерация» в «Москва-сити».

Так что эволюционное развитие новых форматов работы со своим целевым покупательским сегментом, объединенные общей системой лояльности, вполне интересное и перспективное дело. Понятно, что нужно протестировать новые проекты, но логика в этих стартапах явно есть.

