### Кейс 2. METRO Cash and Carry: як завоювати серця покупців

*«У майбутньому торгові компанії конкуруватимуть не тільки продуктами та цінами, ключовими перевагами стануть обслуговування та лояльність клієнтів. Відкриття нового контакт- центру – перший крок METRO Cash and Carry на шляху до завоювання сердець покупців», – такими словами закінчив презентацію нового, найбільшого в Україні контакт-центру маркетинг-директор компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (METRO Cash and Carry Ukraine).*

*Новий контакт-центр компанії вартістю близько 500 тис. євро обслуговує не тільки вхідні, але й вихідні дзвінки, що дає змогу детально інформувати клієнтів компанії про новини, відкриття та акції, здійснювати телепродажі за принципом директ-маркетингу, а також працювати зі скаргами. Причому, якщо клієнт телефонує з номера, зазначеного у базі даних, програма автоматично виводить на екран інформацію про нього. Це дозволяє оператору не тільки звернутись до клієнта на ім’я, але й дізнатися про те, з якого питання він телефонує та відстежити статус вирішення ситуації. Така функція можлива завдяки спеціально розробленій системі управління питаннями/ проблемами. В контакт-центрі можуть одночасно працювати 42 оператори.*

«Компанія – МЕТРО Кеш енд Кері Україна» однією з перших серед міжнародних торговельних мереж вийшла на український ринок. Нині ринок оптової та роздрібної торгівлі в Україні розвивається дуже швидко і стає дедалі привабливішим для інших гравців. Відомі міжнародні мережі гіпермаркетів та супермаркетів заявили про своє бажання вийти на український ринок і навіть зробили перші кроки. Як зміцнити партнерські відносини зі своїми існуючими цільовими групами? Як підвищити їх лояльність та не допустити переходу до конкурентів?» – розмірковував маркетинг- директор.

METRO Cash & Carry – міжнародний лідер оптової торгівлі з головним офісом у Дюссельдорфі (Німеччина) є найбільш інтернаціоналізованим підрозділом третьої у світі за розміром торгової компанії METRO Group.

METRO Cash & Carry почала свій розвиток в Україні у 2003 р. із відкриття першого в країні центру оптової торгівлі в Києві. У 2004 р. компанія відкрила магазини в Харкові, Дніпропетровську, а також другий магазин у Києві. У 2005 р. було відкрито чотири оптові магазини METRO – в Одесі, Донецьку, Львові і ще один у Києві, а в 2006 р. – у Луганську, Кривому Розі, Полтаві та по другому центру в Донецьку та Дніпропетровську.

Відтоді інвестиції компанії в українську економіку досягли 290 млн євро, а кількість нових робочих місць для українців, створених у 15 оптових магазинах компанії та головному офісі, перевищила 6 тис.

**METRO** – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового рітейлу. Компанія представлена у 25 країнах, з головним офісом у м. Дюссельдорф, Німеччина. Налічуючи понад 150 000 співробітників у світі, компанія досягла обсягу продажів у 36,534 млрд. євро у 2017/2018 фінансовому році (жовтень 2017 р. – вересень 2018 р.) Компанія пропонує індивідуальні рішення для задоволення локальних та міжнародних потреб своїх оптових та роздрібних клієнтів. У своїй діяльності METRO впроваджує новітні стандарти обслуговування клієнтів, цифрові інновації та ефективну бізнес- модель, розвиваючи торговельні підрозділи METRO/MAKRO Cash & Carry та Real, а також напрямок доставки та діджитал-проекти.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній. У фінансовому році 2014/15 обсяг продажів компанії становив 59 мільярдів євро. Компанія представлена у більш ніж 2 000 міст у 29 країнах світу, та об’єднує більш ніж 220 000 співробітників.

Досягнення METRO GROUP базуються на незалежній діяльності сильних брендів: METRO/MAKRO Cash and Carry, міжнародного лідера у оптовій торгівлі у форматі самообслуговування; Media Markt та Saturn, лідерів ринку роздрібних продажів побутової електроніки у Європі; та гіпермаркетів Real.

Оптові магазини компанії пропонують асортимент у понад 25 тис. найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» співпрацює з понад 1400 українськими та міжнародними компаніями. Близько 90 % товарів, представлених у магазинах компанії, постачаються українськими виробниками, дистриб’юторами та імпортерами. В Україні ще не всі розрізняють такі формати торгівлі,

як супермаркет, гіпермаркет, дискаунтер та *cash and carry* і їх особливості. Тому *METRO Cash & Carry* іноді плутають з гіпермаркетом або дискаунтером, хоча вони розраховані зовсім на різні аудиторії. Потрібно підвищувати інформованість ринку про особливості роботи *cash and carry* та переваги цього формату торгівлі.

##### Типи торгових мереж.

*Основні відмінності між різними типами торгових мереж полягають у площі, асортименті та цільовій аудиторії.*

***Супермаркет*** *– роздрібний магазин з мінімальною торговою площею 400 м2, який пропонує продукти харчування та непродовольчі товари (їх частка становить до 25 % від усього асортименту). Асортимент – 7-12 тис. найменувань.*

***Гіпермаркет*** *– форма роздрібної торгівлі з мінімальною торговою площею 5000 м2 та асортиментом від 33 до 63 тис. найменувань як продуктів харчування, так і товарів тривалого використання (побутова техніка).*

***Дискаунтер*** *– форма роздрібної торгівлі, яка характеризується пропозицією дуже обмеженого асортименту товарів з високою частотою обігу. Використовується агресивна політика низьких цін. Асортимент – 780–1600 найменувань.*

***Cash and carry*** *– форма оптового продажу, за якої покупці вибирають потрібні товари з широкого асортименту, платять за них готівкою і забирають їх своїм транспортом відповідно до принципу самообслуговування.*

*Термін «cash & carry» походить з англійської мови і означає «плати готівкою і забирай товар сам». У cash & carry, на відміну від інших трьох типів, цільова аудиторія – це не кінцеві споживачі, а комерційні покупці (підприємства малого та середнього бізнесу), які купують товар для задоволення своїх професійних потреб.*

Історія магазинів *cash* & *carry* бере початок у США, а справжній розвиток цього формату почався у Німеччині, де в 1964 р. професор Отто Байсхайм заснував компанію *METRO Cash* & *Carry*. Тоді ж було чітко визначено концепцію магазину *cash* & *carry* – це і не гіпермаркет, і не оптовий склад, а щось інше. Купуєте оптом, але розплачуєтесь готівкою в касах, як ніби ви купували у роздріб. Тоді ж сформувалася і основна цільова аудиторія *cash* & *carry* – малий та середній бізнес, в основному *HoReCa* (готелі, ресторани, кафе), торговці та інші інституційні клієнти (*CBU – complimentary business users*).

Формат *METRO Cash* & *Carry* розраховано на те, щоб зробити максимально зручною закупівлю товарів професійними покупцями зокрема готелями, ресторанами, кіосками, приватними підприємцями та роздрібними торговцями. Для того щоб увійти до магазину і придбати товар, професійні клієнти повинні мати картку клієнта *METRO Cash* & *Carry*, яка видається тільки професійному покупцеві на основі офіційних документів. Таким чином, магазини відкриті тільки для юридичних осіб, а також фізичних осіб, які є суб’єктами підприємницької діяльності. На відміну від традиційного опту концепція *cash and carry* ґрунтується на принципі самообслуговування. Покупці самі вивозять куплений ними в магазині товар.

У 1968 р. концепція *cash and carry* поширилась за межі Німеччини з відкриттям магазину *Makro* та заснуванням компанії у Нідерландах. У 1971 р. *METRO* виходить на ринок Великобританії, Франції, Австрії та Данії, частково під торговою маркою «Makro», а в 1972 р. – відкриває магазини в Іспанії та Італії. У 1994 р. *METRO Cash* & *Carry* однією з найперших міжнародних торговель- них груп виходить на ринок Східної Європи (центри опто- вої торгівлі відкриваються в Угорщині та Польщі), а в 2001 р. розпочинає діяльність у Росії – одному з найперспективніших ринків Східної Європи. На цей час група оптової торгівлі вже керує 15 магазинами у Китаї. У 2003 р. компанія виходить на ринки України та Індії.

Нині *METRO Cash* & *Carry* має 584 магазини у 29 країнах, а шість підрозділів *METRO Group* нараховують 2284 магазини у 30 країнах.

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» працює з трьома цільовими сегментами клієнтів:

* Ресторанний бізнес – готелі, ресторани, кафе та інші заклади громадського харчування (*HoReCa*), які купують продукти харчування та супутні товари.
* Торговці – невеликі магазинчики, кіоски та приватні підприємці, які купують товар для перепродажу.
* Додаткові бізнес-клієнти – офіси, сервісні компанії, органи державної влади та інші організації, які купують товар – від мийних засобів до офісного обладнання – для професійного використання.

Кожна з груп керується своїми мотивами щодо здійснення покупок. Так, представники сегмента *HoReCa* фокусують увагу на асортименті та свіжості продуктів, оскільки вони повинні щоденно подавати страви зі свого меню. Для них важливими є стабільність асортименту та висока якість продукції. Торговці зацікавлені передусім в якомога якіснішому товарі за мінімальну ціну, щоб отримати хорошу маржу. Для них найважливішим є співвідношення ціна–якість. А для додаткових бізнес- користувачів особливо значущим є широкий асортимент різних груп товарів (таких як кава, чай, принтери, телефони, папір тощо) та можливість їх купівлі в одному місці.

«На сьогодні перед компанією постала потреба змінити співвідношення клієнтів, які належать до різних сегментів компанії. Частка сегмента додаткових бізнес-користувачів у загальному обсязі продажу «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» становить близько 60 %, *HoReCa* – близько 11 %, а 29 % – торговці. Але додаткові бізнес-користувачі купують невеликі партії товару і роблять це нерегулярно, в той час, як для двох інших сегментів закупівлі в *METRO cash and carry* є невід’ємною частиною їхнього основного бізнесу. Отже, завдання компанії – збільшити частку продажів цим двом сегментам до 50 % від загального обсягу реалізованої продукції, – розмірковував маркетинг-директор. Вже зроблено перші кроки в цьому напрямі, наприклад, запроваджено програму лояльності – Золота карта, мета якої, крім підвищення лояльності до бренда та збільшення повторних покупок, переструктурування обсягів продажу різним групам клієнтів».

«Програма лояльності – це лише надбудова над основною пропозицією, – продовжував розмірковувати маркетинг- директор. – Але чи достатньо цього для реалізації поставленого завдання? Чи потрібно активізувати зусилля з просування компанії серед найбільш привабливих цільових сегментів?».

*Програма лояльності. «Золота карта» не передбачає накопичення бонусів і надання знижок на товар, що закуповується в мережі, оскільки згідно з концепцією в магазинах METRO вже й так встановлено мінімально можливі ціни. Натомість програма лояльності передбачає додаткові послуги та увагу до найбільш відданих покупців, надаючи їм можливість відчути себе VIP-клієнтами.*

*На українському ринку компанія встановила основні два критерії для отримання статусу учасника програми «Золота карта»: кількість відвідувань магазину на рік та загальний обсяг закупівель (з початку запровадження програми критерії були такі: щонайменше 50 закупівель на суму понад 72 тис. грн з ПДВ на рік). За неповний рік після впровадження програма охопила близько 4 тис. компаній.*

*Статус учасника «Золотої карти» компанія щороку переглядає. З 2008 р. планується підвищити поріг входження. Це обумовлено збільшенням клієнтів, які відповідають встановленим критеріям, що може зменшити їх відчуття себе персоною VIP, оскільки подібне обслуговування пропонують багатьом.*

*Усі власники «Золотої карти» отримали низку привілеїв: окреме місце для паркування відразу біля виходу з торгового залу, можливість щоденного відвідування торгових центрів за годину до їх офіційного початку робочого дня (з 6:00 з понеділка по суботу); обслуговування через окремі каси, де клієнтам допомагають розвантажити і завантажити товар у візок; можливість випити каву в куточку для відпочинку й ознайомитись з останніми новинами та пропозиціями компанії, поки співробітник компанії оформляє покупки через касу.*

*«Золота карта» також дає змогу попереднього замовлення свіжих овочів і фруктів, риби, м’яса та молочної продукції й отримання знижки на паливо. Також у співпраці з великим українським банком клієнтам пропонують унікальні фінансові послуги – безкоштовне користування кредитом до 30 днів.*

#### Стратегія просування

Основним елементом комплексу просування компанії є прямий маркетинг у вигляді прямої поштової розсилки. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» не витрачає коштів на загальнонаціональну телевізійну рекламу, вважаючи це неефективним. За три місяці до відкриття нового торгового центру та протягом шести місяців після відкриття використовується зовнішня реклама, реклама на радіо, локальна телереклама на місцевих каналах, участь у виставках та конференціях. Відкриваючи новий магазин, компанія попередньо отримує списки компаній, розташованих у певному радіусі від нової точки. Кожній з них видають картку клієнта ще до відкриття торгового центру. А потім використовують пряму поштову розсилку

Принципова відмінність METRO Cash and Carry від роздрібних супермаркетів полягає у тому, що кожен, хто хоче стати клієнтом цієї мережі, повинен отримати спеціальну картку, без якої неможливо увійти до торгового центру. А щоб стати власником такої картки, потрібно бути зареєстрованою юридичною особою або приватним підприємцем та повідомити інформацію про себе: назву підприємства, адресу, телефон тощо. Таким чином компанія отримує унікальну базу даних про своїх клієнтів, вона може простежити історію покупок кожного клієнта: що він купує, як часто, і відповідно до цього формувати спеціальні пропозиції і просувати їх за допомогою директ-маркетингу, розсилаючи за вказаними адресами.

Наприклад, для сегмента HoReCa випускають щоквартальний спеціалізований журнал «Світ HoReCa», який безкоштовно розповсюджують серед клієнтів компанії, що належать до цього сегмента. В ньому публікують матеріали про новинки продовольчого і непродовольчого асортименту METRO Cash and Carry, інтерв’ю з визнаними експертами галузі (шеф- поварами, сомельє тощо), розповіді клієнтів компанії про свій бізнес. Для сегмента HoReCa публікують також спеціалізовані каталоги з – гарячими‖ ціновими пропозиціями, наприклад, вин та гастро обладнання (механічне, теплове, холодильне та допоміжне обладнання для професійної кухні або підприємств харчування), проводять спеціалізовані майстер-класи. Усі клієнти компанії раз на два тижні отримують «METRO-Пошту» – спеціальні каталоги, що містять понад 300 «гарячих» пропозицій, дійсних протягом двох тижнів за найкращими цінами на ринку. Компанія впровадила sms-маркетинг, що особливо актуально для представників торгівлі, адже вони можуть якнайшвидше дізнатися про спеціальні цінові акції. Найближчим часом планують провести аналогічне тестування для e-mail-маркетингу. Обидва канали комунікації можуть зробити контакт компанії з клієнтами зручнішим та швидшим, ніж розсилка каталогів. Зворотний зв’язок з клієнтами налагоджений також через співробітників компанії, які напряму та через – гарячу лінію спілкуються з клієнтами.

Компанія постійно шукає нові шляхи для зміцнення партнерських відносин зі своїми клієнтами. Зокрема, спільно з одним із українських банків було запроваджено програму кредитування *METRO Cash and Carry*. В її рамках будь-який покупець може безкоштовно оформити кредитну картку в одному з торгових центрів *METRO*, на яку можна купувати товари в мережі на суму до 10 тис. грн (власникам «Золотої карти» – до 30 тис. грн). Перші 10 днів після купівлі користування кредитом безкоштовне, потім на залишок боргу нараховують 2% щомісячно. Програма є вигідною для усіх сторін: *METRO Cash and Carry* збільшує обсяги продажу, банк залучає додаткових бізнес-клієнтів, покупці мають змогу відстрочити оплату. Близько 100 тис. клієнтів замовили кредитні картки, з них 75 % уже скористалися кредитом.

Розроблено та впроваджено новий додаток METRO C&C, який надає можливість відразу користуватися власною карткою постійного клієнта без її оформлення на касі, а також дає можливість першим дізнаватися про вигідні акційні пропозиції, знаходити найближчий магазин і прокладати до нього найкоротший шлях. За допомогою додатку клієнти завжди матимуть під рукою достовірний графік роботи Торгових центрів METRO та картку із зручним зчитуванням штрих-коду. Для швидкого обслуговування на касі достатньо пред’явити її у власному мобільному пристрої. На кожній касі в торговельних центрах METRO встановлено 3D сканери для швидкої роботи з додатком.

Крім того METRO має власний канал YouTube METRO та власний Блог METRO, тобто магається встановити найміцніший контакт зі своїми клієнтами та іде в ногу зі світовими інноваційними процесами.

Отже, результати перших років роботи компанії на українському ринку вражають. Загальний обсяг продажів «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2006 р. становив 615 млн євро, тобто збільшився майже вдвічі порівняно з 2005 р. (338,5 млн. євро). Фінансові результати за 2017–2018 рр вказують на зростання обсягів продаж до 523 млн євро, порівняно із попереднім роком. Але чи зможе компанія утримати такі високі показники в умовах посилення конкуренції, і що для цього потрібно зробити?

### Питання для самоконтролю та обговорення

1. Охарактеризуйте способи і методи підтримки концептуальної бази підприємства.
2. Сформулюйте сутність корпоративної культури і охарактеризуйте її інструментарій. Наведіть приклади.
3. Проаналізуйте типологію корпоративних культур.
4. Визначте сутність, принципи вираження та напрями ділової етики в організації маркетингового менеджменту.
5. Розкрийте зміст репутації та іміджу підприємства.
6. Проаналізуйте складові ділового етикету.
7. Чого варто остерігатися компанії METRO Cash and Carry у зв’язку з посиленням конкуренції на українському ринку оптової та роздрібної торгівлі?
8. У чому сильні та слабкі сторони компанії?
9. Як збільшити частки сегментів HoReCa і торговців у загальній структурі продажів компанії?
10. Дайте рекомендації щодо вдосконалення стратегії просування, спрямованої на кожен з трьох цільових сегментів компанії.