



- ▶ **НИКОЛАЕВА Тамара Ивановна**  
 Доктор экономических наук,  
 профессор кафедры технологии  
 и управления продажами

**Российский экономический университет  
 им. Г.В. Плеханова**  
 117997, РФ, г. Москва,  
 пер. Стремянный, 36  
 Тел.: (916) 580-47-14  
 E-mail: nikolaeva.ti@mail.ru



- ▶ **КАРХ Дмитрий Андреевич**  
 Доктор экономических наук, профессор  
 кафедры коммерции, логистики  
 и экономики торговли

**Уральский государственный  
 экономический университет**  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-27-75  
 E-mail: us-eyttop@usue.ru

#### Аннотация

В статье рассматривается значение мелкооптовой торговли в развитии потребительского рынка, малого бизнеса и отечественного производства. Анализируется опыт работы мелкооптовой компании METRO Cash&Carry на российском потребительском рынке.

#### JEL classification

L81

## Мелкооптовая торговля в формате самообслуживания и ее возможности на российском потребительском рынке

#### Ключевые слова

МЕЛКООПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ  
 METRO CASH&CARRY  
 МАЛЫЙ БИЗНЕС  
 ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК  
 ПОТРЕБИТЕЛЬ  
 САМООБСЛУЖИВАНИЕ  
 СТРАТЕГИЯ  
 ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА  
 ТОВАРЫ  
 КАЧЕСТВО

Оптовая торговля представляет собой деятельность по продаже товаров и услуг с целью их дальнейшего использования или перепродажи [4. С. 400; 5].

Разновидностью оптовой торговли, направленной на развитие малого бизнеса и отечественного производства, является мелкооптовая торговля [1; 2]. Об этом свидетельствует опыт компании METRO Cash&Carry, которая уже много лет ведет бизнес на международном рынке.

METRO Cash&Carry является ведущей международной компанией на рынке мелкооптовой торговли в формате самообслуживания, ориентированной на клиента, отличающейся инновационной направленностью.

Концепция компании нацелена на оказание услуг клиентам, работающим в малом бизнесе в таких направлениях, как гостиницы, рестораны, кейтеринговый сервис, торговля мелким оптом и в розницу, работа офисов. С позиции принятой классификации форм организации оптовой торговли Cash&Carry относится к магазинам-складам. Это торговый объект, осуществляющий оптовую продажу товаров юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям по методу самообслуживания с минимальной торговой надбавкой и минимальной нормой отпуска [3. С. 205].

Стратегия компании сосредоточена на усовершенствовании оптовой моде-

ли, готовой для самых требовательных международных рынков с присутствием по всему миру – от Дюссельдорфа до Москвы и Шанхая. Традиция METRO Cash&Carry в оптовой торговле сопровождается социальной сознательностью, стратегией международной ответственности за качество товаров и услуг.

METRO Cash&Carry была основана в Германии в 1964 г. Уже 4 года спустя, в 1968 г., концепция «cash & carry» вышла за пределы Германии. В последующие годы METRO Cash&Carry динамично развивалась и стала лидером международного рынка в секторе мелкооптовой торговли.

В начале XXI века основной упор в международной экспансии был сделан на стремительно растущие рынки Восточной Европы, включая Россию и Азию. Сеть оптовых центров METRO Cash&Carry была целенаправленно расширена, увеличилась общая торговая площадь, особенно за счет роста бизнеса в России и Китае. В 2007 г. компания вышла на рынок Пакистана, в 2009 г. открыла первый торговый центр в Казахстане, а в 2010 г. – в Египте. В 2012 г. вышла на рынок Индонезии. Таким образом, стратегия интернационализации, успешно реализуемая METRO Cash&Carry, вновь послужила основой развития компании.

METRO Cash&Carry входит в состав METRO Group, третьей в мире по величине розничной компании, совокупный оборот которой в 2011 г. составил 67 млрд евро. Компания представлена в 30 странах более 700 центрами мелкооптовой торговли. В 2011 г. объем продаж компании достиг 31 млрд евро. Численность сотрудников превысила 120 тыс. чел. по всему миру.

Экспансия остается неотъемлемой частью корпоративной стратегии METRO Cash&Carry. В течение четырех десятилетий из западноевропейской оптовой компании она выросла в ведущую компанию на международной арене оптовой торговли в формате самообслуживания. В частности, компания сосредоточена на бурно развивающихся азиатских и восточно-европейских рынках, а также

## Small-Scale Trade in the Form of Self-Service and Its Prospects in the Russian Consumer Market

рынках Ближнего Востока и Северной Африки. Большинство новых магазинов создаются в этих растущих регионах. Более 3 млрд чел., примерно половина населения мира, проживает в странах, где METRO Cash&Carry уже присутствует.

При этом компания не только получает прибыль от динамичного экономического развития, но и стремится позитивно влиять на развитие местного производства, покупательную способность населения и потребительский спрос.

При выходе на новые рынки компания делает больше, чем просто обеспечивает рост бизнеса, она активно создает рабочие места и зачастую является пионером развития современной торговли и организации поставок товаров в торговую сеть.

METRO Cash&Carry формирует клиентскую базу из профессиональных клиентов (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) на основе документов, подтверждающих их юридический статус.

Всех клиентов компании можно разделить на три группы:

- гостиничный и ресторанный бизнес – отели, рестораны, кафе, кейтеринг;
- оптовые клиенты – киоски, розничные магазины, аптеки, автозаправки;
- другие юридические лица, приобретающие товар не для коммерческой деятельности – офисы, сервисные компании, государственные учреждения и другие организации, покупающие какой-либо товар для профессионального использования.

METRO Cash&Carry привержена концепции социальной ответственности. Тесное сотрудничество с региональными производителями и поставщиками создает доверие и повышает уровень принятия управленческих решений, которому компания отдает должное в каждой стране своего присутствия.

Развивая местный рынок, компания тем самым расширяет клиентскую базу. В ассортименте всегда представлены локальные производители, однако METRO Cash&Carry предъявляет определенные

требования поставщикам по качеству товара, объему поставок, бесперебойности в поставках, ведению и предоставлению документов, наличию специального оборудования и др. Компания METRO Cash&Carry принципиальна в данных вопросах, так как она поддерживает международные стандарты ведения бизнеса. Поэтому она представляет только тех поставщиков, чья работа и качество продукции устраивают на 100%.

Такая позиция компании способствует развитию отечественного рынка и, что особенно важно, улучшению качества продукции, выпускаемой производственными предприятиями, и возможности выхода отечественных товаров на международный рынок.

Работая с представителями малого бизнеса в сфере услуг, компания дает возможность снизить расходы малых предприятий, связанные с закупочной деятельностью, обеспечить предприятия необходимыми товарами высокого качества.

Большое внимание уделяется социальной поддержке работающих в компании: полный социальный пакет; работа только по трудовому кодексу РФ; возможность карьерного роста (вертикальное и горизонтальное перемещение); постоянное повышение квалификации посредством участия в тренингах; обеспечение культурного отдыха.

В 2007 г. для сотрудников компании был открыт Центр обучения METRO Cash&Carry. В число его основных характеристик входят: наличие 10 учебных аудиторий; обеспечение единовременного обучения 150–200 чел.; возможность проводить 1000 тренингов в год; ежегодное инвестирование в обучение сотрудников – более 20 млн р.

Основное внимание уделяется развитию торговых центров: объем инвестиций в строительство новых торговых центров – 800–900 млн р. Для каждого торгового центра METRO Cash&Carry в России характерны: штат сотрудников – 150–300 чел.; торговая площадь – 7000–9000 м<sup>2</sup>; около 4000 поставщиков

▶ **Tamara I. NIKOLAEVA**  
*Dr. Sc. (Ec.), Prof. of Sales Techniques and Management Dept.*

**Plekhanov Russian University of Economics**  
**117997, RF, Moscow,**  
**Stremyanny St., 36**  
**Phone: (916) 580-47-14**  
**E-mail: nikolaeva.ti@mail.ru**

▶ **Dmitry A. KARKH**  
*Dr. Sc. (Ec.), Prof. of Commerce, Logistics and Trade Economics Dept.*

**Urals State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-75**  
**E-mail: us-eyptop@usue.ru**

### Key words

SMALL-SCALE TRADE  
METRO CASH&CARRY  
SMALL BUSINESS  
CONSUMER MARKET  
CONSUMER  
SELF-SERVICE  
STRATEGY  
PRICE POLICY  
GOODS  
QUALITY

### Summary

The article highlights the importance of small-scale trade in development of the consumer market, small business and domestic production. The experience of METRO Cash&Carry in the Russian consumer market is analysed.

### JEL classification

L81

**Источники**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Башаримова С.И., Дасько М.В. Коммерческая деятельность. Минск: Белорус. энцикл., 2010.
3. Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005.
4. Денисова Н.И. Коммерческая деятельность предприятий торговли: учеб. пособие. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011.
5. Иванов Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Изд. центр «Академия», 2010.
6. Ковкова Е. Товарный портфель и управление закупками в рознице. СПб.: Питер, 2008.

(производителей и дистрибьюторов); ассортимент – 30 000 наименований.

Центральный офис компании насчитывает около 2000 сотрудников.

Около 7500 поставщиков и производителей осуществляют поставку 20 000 наименований продовольственных и не продовольственных товаров.

METRO Cash&Carry обладает современной и эффективной цепочкой поставок, которая протянулась более чем на 5000 км от Балтики до Сибири. Поставка продукции в торговые центры METRO осуществляется через распределительный центр и платформы, созданные по регионам. Компания предоставляет своим поставщикам следующие преимущества:

- поддержка местных производителей, в особенности сельскохозяйственных предприятий (на долю товаров российского производства приходится до 90% ассортимента);
- расширение возможности экспорта в страны, где работает группа METRO, для производителей традиционных видов продовольствия и органической продукции;
- сокращение потерь и возможность прямых продаж, что повышает уровень доходов производителей;
- возможность поставок широкого спектра товаров, снижающая расходы, связанные со сбытом продукции;
- повышение качества продукции за счет использования обширного опыта группы METRO.

По состоянию на февраль 2013 г. в России работает 66 торговых центров METRO Cash&Carry: Новосибирск – 3; Москва и Московская область – 12; Санкт-Петербург и Екатеринбург – по 3; Нижний Новгород, Казань, Ростов-на-Дону, Красноярск, Краснодар – по 2.

По одному торговому центру открыто в Самаре, Челябинске (Копейске), Омске, Уфе, Перми, Волгограде, Саратове, Воронеже, Тольятти, Ижевске, Ульяновске, Барнауле, Тюмени, Новокузнецке, Ярославле, Оренбурге, Кемерово, Набережных Челнах, Пензе, Туле, Астрахани, Липецке, Рязани, Томске, Кирове, Чебоксарах, Калининграде, Брянске, Курске, Иванове, Магнитогорске, Твери, Ставрополе, Смоленске, Калуге, Иркутске, Пятигорске.

С 2012 г. компания METRO Cash&Carry проводит специализированную выставку закрытого типа – METRO Expo. Выставка объединяет на одной площадке крупных товаропроизводителей и основных профессиональных клиентов компании.

Общая площадь выставки составляет 15000 м<sup>2</sup>, разделенных на 10 тематических зон. В среднем выставку посещают 12000 клиентов.

Посещение METRO Expo имеет следующие преимущества:

- живое общение профессионалов сферы торговли и ресторанно-гостиничной индустрии с ключевыми представителями рынка, обмен мнениями;
- широкая бизнес-программа форумов и семинаров, на которых анализируются последние тенденции развития бизнеса и направления в профессиональной сфере;
- получение необходимой информации от крупнейших производителей, которые дают возможность заранее узнать об обновлениях продукции и соответственно спланировать развитие бизнеса;
- знакомство со специальными проектами METRO Cash&Carry, призванными помочь клиентам компании развивать свой бизнес в соответствии с новыми тенденциями;
- уникальная возможность воспользоваться эксклюзивными предложениями по закупкам от поставщиков, действующими только в период проведения выставки;
- специальная бонусная программа, действующая по результатам закупок на выставке, позволяющая предпринимателям сэкономить.

В 2009 г. компанией была запущена программа «Школа торговли» – первый проект в поддержку малого бизнеса. Целью проекта является увеличение доходов партнеров компании с помощью разумного подбора ассортимента, правильной выкладки товара и улучшения качества обслуживания покупателей.

В рамках «Школы торговли» проводятся следующие мероприятия:

- изучение потребностей покупателей и получение представления о целевой аудитории предприятия;
- изучение и подбор ассортимента, адаптация его под особенности каждого магазина и сегмента рынка;
- практические консультации по ведению бизнеса и экспертная поддержка специалистов METRO Cash&Carry.

Эксперты компании проводят анализ работы магазинов, состава потребителей каждого конкретного магазина, анализ работы его конкурентов, предлагают решения по изменению ассортимента товаров, выкладки, оформлению торгового зала и замене оборудования, обучают основам коммуникаций с покупателем.

Это позволяет скорректировать работу торгового объекта в направлении эффективного развития. По завершении участия в программе METRO Cash&Carry не требует от участников исполнения каких-либо обязательств.

С 2009 г. в программе приняли участие около 10 тыс. предприятий. По данным METRO Cash&Carry, объем продаж в магазинах, воспользовавшихся программой, увеличился в среднем на 50%, а средний чек – на 30%. В 2013 г. METRO Cash&Carry по сравнению с предыдущим годом увеличила объемы продаж среди предприятий малого бизнеса на 130%.

Ценовая политика компании способствует увеличению объема продаж. Установление относительно низких цен на товары стало возможным благодаря следующим факторам:

- развитие оптовой торговли и установление оптовых цен независимо от партии закупаемых товаров;
- высокое качество товаров и услуг, что позволило сохранить клиентскую базу и ежегодно ее расширять;
- эффективное владение эксплуатационными затратами за счет оптимизации расходов на ведение бизнеса;
- регулирование ассортимента и его обновление в зависимости от изменения в спросе на товар;
- применение системы товароснабжения «точно в срок», позволяющей снизить товарные запасы, потери товаров и обеспечить высокое качество продукции.

Оптовая торговля в формате самообслуживания позволяет профессиональным клиентам выбирать из нескольких десятков тысяч продуктов питания и непродовольственных товаров, доступных в торговых центрах, в зависимости от размера и типа предприятия, с самыми высокими стандартами качества одинаковыми на международном уровне. Эта уникальная концепция позволяет METRO Cash&Carry учитывать пожелания профессиональных клиентов для успешного ведения своего бизнеса.

В магазинах Москвы акцент METRO Cash&Carry на особых потребностях профессиональных клиентов (в основном предприятий HoReCa) находит свое отражение в структуре и трех различных форматах оптовых магазинов:

- классических (торговая площадь более 9000 м<sup>2</sup>);
- junior (торговая площадь 7000–9000 м<sup>2</sup>);
- ECO (торговая площадь от 2500 до 4000 м<sup>2</sup>).

Во многом благодаря широкому ассортименту собственных брендов METRO Cash&Carry имеет возможность укрепить и расширить клиентскую базу. Компания предлагает продукцию шести собственных брендов: Aro, Fine Food, Horeca Select, Rioba, H-Line и Sigma.

Они обеспечивают клиентам компании комплексные решения в качестве основы для их успешного бизнеса. Будь то независимый трейдер, кейтеринговая компания, ресторан или отель, собственные бренды METRO Cash&Carry всегда индивидуально подходят к конкретным потребностям профессиональных клиентов и предлагают лучшую цену на рынке.

Товары, представленные под собственными торговыми марками, являются примерами оптимального соотношения цены и качества. Установление данного уровня цен стало возможным благодаря следующим факторам [6. С. 287]:

- сокращение рекламных и маркетинговых расходов на продукцию;
- использование возможности приобретать большие объемы по меньшим закупочным ценам;
- оптимизация производства в соответствии с требованиями клиентов;
- расширение линейки товаров каждой марки, а также производство под несколькими брендами максимально широкого ассортимента, что позволяет дополнительно снизить стоимость конечных продуктов.

Многолетний опыт компании METRO Cash&Carry показывает, что в деятельности предприятий, работающих на потребительском рынке, необходимо основное внимание уделять качеству товаров, ассортименту, организации работы персонала, ценовой политике и внедрению прогрессивных технологий, оперативному управлению торговыми процессами, что является залогом успеха в торговом бизнесе. ■

## References

1. Ansoff I. New corporate strategy. [*Navaya korporativnaya strategiya*]. S.-Petersburg, Piter Kom Publ., 1999.
2. Basharimova S.I., Das'ko M.V. Commercial activity. [*Kommercheskaya deyatel'nost'*]. Minsk, Belarus. entsikl., 2010.
3. Varli R., Rafik M. The fundamentals of retail trade management. [*Osnovy upravleniya roznichnoy trgovley*]. Moscow, Izd. dom Grebenshikova, 2005.
4. Denisova N.I. Commercial activity of trade enterprises. [*Kommercheskaya deyatel'nost' predpriyatij trgovli*]. Moscow, Magistr, INFRA-M Publ., 2011.
5. Ivanov G.G. Organization and technique of commercial activity. [*Organizatsiya i tekhnologiya kommercheskoy deyatel'nosti*]. Moscow, Akademiya Publ., 2010.
6. Komkova Ye. Product portfolio and procurement management in retail. [*Tovarnyy portfel' i upravlenie zakupkami v roznitse*]. S.-Petersburg, Piter Publ., 2008.