**Ситуаційна вправа 7.Marks & Spencer в Європі**

Marks & Spencer – велика англійська роздрібна компанія, що торгує в основному одягом. Її престиж і торгова марка у Великобританії заснована на давній історії діяльності цієї компанії, надання товарів високої якості за розумними цінами і політиці повернення товару без всяких проблем.

Користуючись стійкою репутацією в своїй країні, компанія була впевнена, що створення єдиного європейського ринку дозволить їй отримати таке ж визнання і в інших країнах ЄС. Відкриття першого магазину в Парижі розглядалося як початок освоєння європейського ринку. Компанія міркувала так: у Лондоні буває багато французьких туристів, які із задоволенням зайдуть в Парижі у вже знайомий їм магазин, тому наша репутація йде попереду нас.

Реальність виявилася іншою. Вже перші дослідження, проведені компанією, показали, що купівельна поведінка французів має істотну специфіку. Французькі жінки, наприклад, купують одяг на розмір менший, тому потрібно передбачити припуски на гудзики і блискавки, а спідниці вони носять трохи довше англійок. Французи-чоловіки віддають перевагу піджакам одного кольору, більшу різноманітність в кольоровій гамі светрів і штанів, яким вони віддають перевагу перед традиційними костюмами.

Але отримані результати не підготували компанію до досить холодного прийому її товарів парижанами. Незважаючи на велику кількість французьких туристів у Лондоні, опитування, проведене вже після невдачі першого магазину Marks & Spencer, показав, що тільки 3% з них знали про компанію до їх відкриття магазину в Парижі. А скромний інтер'єр магазину і обмежений набір послуг суперечив купівельній поведінці французів. Недостатня, з точки зору французьких покупців, кількість примірочних кабін в магазині не компенсувалася простотою системи повернення товару. Вони не розуміли, навіщо приміряти одяг вдома, коли це можна зробити в магазині, якщо створити для цього відповідні умови.

Компанії Marks & Spencer довелося переглянути свою стратегію. Вони не прагнули конкурувати з великими французькими роздрібними мережами, а перейшли до обслуговування тих споживачів, яким подобається стриманий англійський стиль одягу. У магазині були встановлені додаткові примірочні кабінки. Після введення цих змін, бізнес став прибутковим, а паризький магазин Marks & Spencer став приносити більше прибутку на квадратний метр площі, ніж будь-який інший магазин одягу в місті.

Приклад Marks & Spencer показує часту помилку, здійснювану компаніями, що виходять на нові ринки. Те, що працює вдома, не обов'язково буде користуватися успіхом на новому ринку, навіть, якщо країни близькі і входять в єдиний європейський ринковий простір.

**Завдання:**

Як компанія могла б краще підготуватися до виходу на французький ринок?