Ситуаційна вправа

**МАРКС І СПЕНСЕР: РОЗБУДОВА ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТИНЕНТІ**

**Вступ**

Зміни політичного, соціального та економічного середовища у світі, які відбувались, починаючи з 70-х років ХХ століття на тлі процесів європейської інтеграції, обумовили формування нової конкурентної ситуації для міжнародних компаній. Стрімко зростав інтерес до європейського ринку та маркетингових можливостей, які він представляє. Європа стала однією з найважливіших торгових площадок у світі (більше 40% світової торгівлі).

Компанія Marks and Spencer PLC (також відома як M&S) є великим британським багатонаціональним роздрібним торговцем зі штаб-квартирою в Лондоні. M&S була заснована в 1884 році Майклом Марксом та Томасом Спенсером. Компанія спеціалізується на продажі одягу, жіночої білизни, товарів для дому та делікатесних продуктів харчування.

У 1998 році компанія стала британським роздрібним торговцем №1 і отримала прибуток в розмірі понад 1 млрд фунтів стерлінгів. Багато тисяч туристів розглядають шопінг в M&S як один з основних заходів при відвідуванні Великобританії. M&S має 914 магазинів по всій Великобританії, а також 468 магазинів у 47 країнах світу, з них 61 магазин ‒ в Індії, 43 ‒ в Туреччині, 35 ‒ у Росії, 26 ‒ в Греції, 34 ‒ в Китаї, 24 ‒ в Гонконгу, 23 ‒ в Саудівській Аравії, 22 ‒ на Філіппінах, 18 ‒ у Чехії, 17 ‒ в Ірландії, 18 ‒ у Франції, 18 ‒ в Індонезії, 15 ‒ в Таїланді та 14 ‒ в Об’єднаних Арабських Еміратах. Збільшення торговельної експансії M&S в Азії, на Близькому Сході та Східній Європі дало можливість вивести бренд на ринки країн, що розвиваються, та охопити сегменти з відносно високою купівельною спроможністю. Керівництво та маркетологи M&S добре усвідомлювали високий потенціал європейського ринку. У 1975 році компанія M&S вперше увійшла до континентальної Європи, а саме – до Парижу, де зараз розташовані 10 із 20 її французьких магазинів. Сьогодні магазини M&S розташовані у багатьох країнах Європейського Союзу.

Цей кейс зосереджений на одній з бізнес-цілей компанії Marks & Spencer – прискорити зростання міжнародного бізнесу. Проаналізовано, яким чином M&S поширює європейську експансію на прикладі відкриття першого магазину в Німеччині.

**Можливості в об’єднаній Європі**

Із середини 70-х років, відзначених бурхливим розвитком та зникненням внутрішніх торговельних бар’єрів, була створена нова система взаємовідносин між компаніями в країнах-членах Європейського співтовариства. Багато нових можливостей щодо міжнародної торгівлі з’явилося для M&S після вступу Великобританії до ЄС в 1973 році та ліквідації митних бар’єрів з країнами ‒ членами ЄС. У будь-якій галузі успішні стратегії базуються на здатності організації ефективно використовувати свої ресурси для розвитку компетентностей та реалізації заходів з підвищення продуктивності.

Компанія M&S мала міцну технологічну базу та розвинуту організаційну інфраструктуру, яка дозволяла здійснювати масштабні логістичні операції. Європейські ринки були в межах досяжності, надаючи компанії можливості для розвитку ринку та отримання економії на масштабі. M&S має переваги, які дозволяють компанії перевершити конкурентів. Перш за все – це відомий бренд Marks & Spencer. Така перевага дозволила створити лояльний сегмент ринку в Європі та розвивати глобальний бізнес. В основу бренда M&S покладена якість, вартість та сервіс.

Досвід показує, що ці характеристики є універсальними, тобто їх можна застосувати на ринках різних країн і адаптувати до місцевих вимог. M&S працює на висококонкурентних ринках, де велика кількість роздрібних торговців надають широкий спектр пропозицій для клієнтів. Після того, як M&S увійшов на ці ринки, стала очевидною необхідність розвивати якісні відносини з клієнтами, подібні до тих, що існують у Великобританії. Надзвичайно важливим було поставити клієнта в центр розвитку компанії, гарантуючи, що M&S не тільки відповідає на нові умови конкуренції та ведення бізнесу, але й зосереджується на поточних і майбутніх потребах клієнтів.

**Маркетингова стратегія**

Процес входу Marks & Spencer на німецький ринок був ретельно вивчений. Після об’єднання у 1990 році населення Німеччини збільшилося до більш ніж 80 мільйонів. Німеччина є другим у світі експортером після США, високоіндустріальною країною, що має сильний сектор послуг та високу щільність населення. Німеччина також є найбільшим імпортером у світі. Відомо, що фактор часу є ключовим елементом будь-якої стратегії. У 1990 році розглядалася стратегія входу на ринок Німеччини, але у зв’язку з високою вартістю ресурсів та інтенсивною конкуренцією між роздрібними торговцями було прийнято рішення очікувати і моніторити ринок. Період спаду економіки Німеччини дійшов кінця. Рецесія призвела до змін у структурі німецької роздрібної торгівлі, а саме ‒ до злиття низки великих мереж універмагів. Крім того, була відсутня диференціація між багатьма роздрібними торговцями. Таким чином, у середині 1990-х років перспективи виглядали набагато привабливішими – витрати на вхід скорочувалися, і «нова Німеччина» поступово відроджувалася. Відомий бренд Marks & Spencer, а також висока якість продукції у поєднанні з пакетом послуг для клієнтів забезпечили чітке позиціонування на ринку.

**Можливості на ринку Німеччини**

ВВП Німеччини в 1990-х рр. становив £1,5 млрд, що майже втричі перевищило ВВП Великобританії. Споживчі витрати у Німеччині були на 50% більше, ніж у Великобританії та на 22% вище, ніж у Франції. Інфляція становила менше 2%, а обсяг роздрібного продажу ‒ £331 млрд. З подібними економічними показниками навіть мала частка такого великого ринку являла собою значні можливості для M&S. У Німеччині більше великих міст, ніж у будь-якій іншій європейській країні (16 міст з населенням понад 400 000 чоловік). Німеччина має найбільший європейський ринок одягу та продовольства.

**Нові виклики**

Незважаючи на наявність широких можливостей, компанія M&S, вийшовши на найвигідніший ринок продуктів харчування та якісного одягу в Європі, зіткнулася з багатьма новими проблемами, а саме:

• У Німеччині бренд Marks & Spencer практично невідомий. Важливим завданням було підвищення обізнаності споживачів на тлі добре відомих, дуже конкурентних ритейлерів.

• Marks & Spencer мав конкурувати з різноманіттям та широким вибором товарів, які вже пропонувались роздрібними торговцями.

• Потрібно було роз’яснити клієнтам у процесі комунікації багато специфічних проблем, які стосуються, наприклад, тривалості зберігання харчових продуктів, упаковки, маркування тощо.

• Ключовим пріоритетом став набір та підготовка висококваліфікованого персоналу. Розробка стратегії виходу на ринок Відправною точкою при виході на новий ринок є вивчення якомога більшого обсягу інформації про ринок та покупців. У 1994 році компанія M&S провела велике дослідження ринку.

З метою максимального збільшення ефекту масштабу було розроблено плани розміщення магазинів у північних та західних областях Німеччини, навколо агломерацій Рейна та Рура. Цей регіон 70 має 17,5 млн жителів, що становить майже 22% населення Німеччини. Щільність населення становить 1360 чоловік на квадратну милю, це – регіон з найвищими доходами населення. Відкриття магазину в Кельні, місті в центрі великої агломерації з населенням 960 000 чоловік, поклало початок виходу Marks & Spencer на ринок Німеччини. Стратегія виходу Marks & Spencer на новий ринок полягала в тому, щоб зосередити увагу на подібності, але визнати відмінності. Вона включала основні елементи диференціації, які набули назви «5Р»: Персонал; Продукт; Приміщення; Паблік рилейшнз (зв’язки з громадськістю) і реклама; Процедури та бізнес-системи.

**Персонал**

У січні 1996 року було найнято 17 німецьких менеджерів. Їх направили до Великобританії для проходження професійного навчання і підготовки до відкриття магазину в Кельні, яке мало відбутися у жовтні того ж року. Від найнятого заздалегідь персоналу очікували отримати критичний відгук про відмінності в роботі роздрібних мереж у Великобританії та Німеччині, зокрема в контексті культурного різноманіття. Незабаром з’ясувалося, що більшість німецьких роздрібних торговців не прагнули запропонувати високий рівень обслуговування клієнтів, який прийнятий у Великобританії. Це була одна зі сфер, в якій M&S міг диференціювати себе від інших роздрібних торговців.

**Продукт**

Діяльність Marks & Spencer розгорталася на загальнонаціональному рівні. Це був не просто магазин M&S, який відкривався в Кельні, це був британський роздрібний торговець, який заходив у Німеччину. M&S мав оцінити конкурентоспроможність своєї продукції. Протягом двох років стратегія виходу на ринок Німеччини розроблялася на основі ретельного моніторингу ринку. Було проведено опитування клієнтів та глибоке вивчення продукції. Відгуки, отримані на основі опитувань клієнтів, допомогли M&S підготувати спеціальну пропозицію для Кельна. Вона передбачала визнання специфічних потреб німецького ринку та особливостей продажу товарів, які відповідають подібним вимогам.

Необхідно було взяти до уваги:

• екологічні міркування;

• розміри та довжину одягу;

• інвестиції в упаковку та маркування;

• натуральні матеріали та компоненти.

Незважаючи на те, що продукти M&S не були найдешевшими, вони мали приваблювати покупців розумною ціною та стабільною якістю, яку німецькі покупці оцінять протягом певного періоду часу.

**Приміщення**

На німецькому роздрібному ринку, зокрема в секторі продуктів харчування, домінують великі компанії, які є європейськими лідерами серед роздрібних мереж-дискаунтерів. Німеччина має другу за величиною роздрібну мережу у світі, а також сім з дванадцяти компаній-лідерів у роздрібній торгівлі – німецького походження. Для того, щоб закріпитися у Німеччині, Marks&Spencer потребувала першокласного приміщення площею близько 50 000 квадратних футів, що повідомляло німецьким покупцям про якість та надійність. Місцева влада Кельна запропонувала Marks & Spencer гарне приміщення, поруч із флагманським німецьким роздрібним продавцем, у будівлі з дерев’яними підлогами та природним освітленням.

**Паблік рилейшнз і реклама**

M&S уклала угоди з агентствами з реклами та зв’язків із громадськістю задовго до відкриття магазину в Кельні. Уся будівля стала найбільшим рекламним інструментом. Оздоблення приміщень підкреслювало особливості бренда, крім того на будівлі було розміщено рекламну стрічку: “не універмаг, а філософія!” Мета рекламної кампанії полягала в тому, щоб залучити цільові сегменти ринку і підвищити сприйняття споживачами бренда Marks & Spencer, продукту та цінностей компанії за допомогою комунікаційних інструментів. M&S також значною мірою інвестував у рекламу, розміщуючи в газетах та журналах оголошення про відкриття магазину.

**Процедури та бізнес-системи**

Дослідження показали, що технології презентації і просування бренда M&S, стандарти роботи магазинів, пакет послуг для клієнтів, системи замовлення та детального інформування про товари на основі ІТ будуть вигідно відрізнятися від місцевих закладів торгівлі. Важливо було інтегрувати процедури та системи німецької складової бізнесу з тими, що діють у Великобританії. Необхідно було впроваджувати сучасні ІТ-системи та логістику для того, щоб M&S перевершив основних німецьких конкурентів. Висновок Бізнес-стратегія M&S, розроблена для Німеччини, дозволила їй увійти на ринок роздрібної торгівлі в умовах сильної локальної конкуренції. Вихід на ринок Німеччини зміцнює розвиток M&S як дійсно глобального бізнесу.

**Питання**

1. Поясніть причини експансії M&S на ринках країн Азії, Близького Сходу та Східної Європи.

2. Якою є конкурентна перевага M&S на європейських ринках?

3. Які зміни в бізнес-середовищі у середині 90-х років дали змогу M&S вийти на ринок Німеччини? Які проблеми та можливості для M&S існують на цьому ринку?

4. Використовуючи матрицю продукт / ринок І. Ансоффа, поясніть, які стратегії зростання обрав M&S?

5. Яку конкурентну стратегію, за М. Портером, реалізує M&S на ринку Німеччини?

6. Які засоби та інструменти стратегії диференціації застосував M&S на ринку Німеччини?

7. Яку конкурентну стратегію за Ф. Котлером слід обрати M&S для подальшого закріплення позицій на німецькому ринку?

Ситуаційна вправа 2

**ДОКТОР ЕРІС: КОСМЕТИКА З ПОЛЬЩІ**

**Вступ**

У 1982 році д-р Ірена Еріс, доктор філософії факультету фармакології Університету ім. Гумбольдта в Берліні, отримала в спадок грошову суму, еквівалентну вартості шести автомобілів Fiat. На ці гроші в 1983 році вона з чоловіком відкрили невелике підприємство з виробництва живильного крему для обличчя. У 1999 році Клуб «Бізнес-центр» удостоїв її звання «Ділова жінка десятиліття», в 2003 році вона була нагороджена за створення міжнародновизнаного польського бренда, а в 2004 році була включена до списку впливових жінок в історії Польщі, які повернули хід подій, подолали стереотипи і ініціювали нове мислення. У 2005 році вона отримала премію президента Польщі в галузі економіки.

**Ринок косметики**

З населенням чисельністю 40 млн. чоловік, Польща є восьмою за величиною країною в Європі. Основними конкурентними факторами на польському ринку косметики є такі: ціна, якість і впізнаваність бренда. Рішення про купівлю найчастіше обумовлені репутацією компанії та впізнаваністю бренду. Після вступу Польщі в ЄС виробництво і споживання косметичних товарів на польському ринку зростало на 1,5% щороку. І незважаючи на те, що сьогодні темп зростання значно сповільнився, польський косметичний ринок залишається найбільш динамічним в Європі. За даними агентства PMR валовий обсяг косметичного ринку в Польщі тільки за останні три роки зріс з 20 до 23 млрд злотих.

Зараз Польща знаходиться на шостому місці в ЄС за обсягом продажів косметичних засобів. Причому в багатьох підсегментах майже половини ринку належить вітчизняним виробникам. Триваючий процес лібералізації ринку і розширення ЄС був сприятливим для збільшення присутності на ринку Польщі глобальних і міжнародних косметичних брендів, таких як Christian Dior, Yves Saint Laurent, Yves Rocher, L’Oreal, Lancome, Revlon і т.д. Вони мають власні ексклюзивні магазини та салони краси. Агресивна реклама, нові продукти, одночасне надходження в продаж продукту в Парижі і Варшаві зміцнило їх позиції в преміумсегменті. Різноманітність продуктів і послуг призвело до збільшення споживчого вибору. Це посилило конкурентний тиск на польські бренди.

Вітчизняні виробники зайняли сильні позиції в сегменті ринку продукції з догляду за шкірою і тілом. Наразі на території Польщі функціонують майже 100 великих і середніх, а також понад 300 малих і мікропідприємств, які виробляють косметику, а також сотні хімічних і біотехнологічних лабораторій, дослідних інститутів і виробників упаковки. Завдяки цьому весь процес виробництва вітчизняної косметики відбувається на території країни ‒ від ідеї, досліджень і тестів до впровадження готового продукту на ринок.

Феномен польського ринку косметики по-своєму унікальний: коли на початку 90-х років на нього хлинув потік косметики від великих міжнародних брендів, місцеві виробники, щоб не здавати позиції, почали активно інвестувати в нові технології, дослідні лабораторії і підвищення кваліфікації своїх працівників. Завдяки цьому рівень якості польської косметики зріс на порядок, а позиція вітчизняних марок, незважаючи на силу і можливості конкурентів, стала ще сильнішою, ніж була раніше. Виробники косметики в Польщі продовжують підвищувати планку, постійно експериментуючи і розробляючи нові унікальні формули та інгредієнти. Частка лідера ринку Beiersdorf-Lechia становить майже 30%, потім йдуть Johnson & Johnson (8%), Unilever (7%), Kolastyna (6,5%), і Dr. Irena Eris (5%). Основними імпортерами польської косметики є Росія (18% від обсягу польського експорту), Угорщина (14%), Литва (12%), Україна (11% ), Німеччина (8%) та Сполучене Королівство (7%). Польські косметичні компанії прагнуть забезпечити більшу присутність на ринку ЄС.

**Компанія**

Косметична лабораторія «Dr. Irena Eris» була створена в Польщі в 1983 році з щомісячним обсягом виробництва в 3000 упаковок. Попит на косметику «Dr. Irena Eris» постійно збільшувався і компанія швидко розширила свої операції. Висока продуктивність і рентабельність компанії в 1990-і роки призвели до відкриття нового заводу. «Dr. Irena Eris» реінвестує більшу частину прибутку компанії у сферу продуктових інновацій і нових технологій. На даний час в компанії працюють 350 співробітників і виробляється 300 видів продукції, згруповані в кілька продуктових ліній. Щомісячний обсяг виробництва становить близько 1000000 одиниць. Усі косметичні продукти компанії відповідають стандартам якості Європейського Союзу і США з продовольства і медикаментів. Компанія «Dr. Irena Eris» має сертифікат ISO 9001 (з 1996 року) і менеджменту навколишнього середовища ISO 14001 (з 2001 року). 78 Велика група фахівців-дерматологів, алергологів, біологів працює над різними проектами в науково-дослідному Центрі компанії.

Наукові дослідження і розробки (R&D) є ядром стратегії компанії з розвитку інноваційних продуктів. До цільового сегмента входять споживачі, які зацікавлені в інноваційних розробках у сфері косметики. Наукові дослідження та інноваційні рішення є ключем до стратегії позиціонування бренда «Dr. Irena Eris». Усі продукти є оригінальними і створені на основі досліджень, проведених компанією. У середині 1990-х «Dr. Irena Eris» вперше в Європі запропонувала використовувати вітамін К в косметиці. Це була перша у світі компанія, яка використовує інноваційний комплекс FitoDHEA + фолієва кислота в своїх продуктах. Цільові сегменти «Dr. Irena Eris» охоплюють всі вікові групи. Споживачі – жінки, які віддають пріоритет ефективної косметиці, отриманої на основі наукових досліджень. Вони хочуть використовувати сучасні високоякісні продукти, приємні у використанні.

Виділяється чотири сегменти:

1) економ-сегмент масових продуктів;

2) преміальний сегмент інноваційних продуктів;

3) сегмент дермокосметики включає товари для здоров’я і гігієни;

4) спеціалізовані продукти для професійного сегмента. Компанія диверсифікується в суміжні сфери діяльності.

Після успіху 4-зіркового спа-готелю «Dr. Irena Eris» в Криниця-Здруй у Польщі було відкрито другий спа-готелю у Wzgórza Dylewskie. Спаготелі пропонують комплексний догляд за шкірою і програми відновлення (ревіталізації). Лікування шкіри доповнюється різними пакетами оздоровчих процедур, включаючи, масаж, санаторно-курортне лікування та фізкультуру. Концепція спа-готелю сприяє формуванню бренду «Dr. Irena Eris», що відображає сучасний спосіб життя. Крім того, під брендом «Dr. Irena Eris» надається мережева франшиза «Косметичні інститути Dr. Irena Eris». 22 з них відкриті в найбільших польських містах. Такі інститути були відкриті в Москві (Росія) і Боготі (Колумбія). Інститути пропонують кілька основних методів лікування, базованих на програмі «Dr. Irena Eris». Лікування проводиться за допомогою препаратів власної спеціалізованої лінії косметики. «Dr. Irena Eris» – це польська компанія з найвищими витратами на рекламу. У Польщі компанія рекламує себе на національному та регіональних державних і приватних телеканалах, на рекламних щитах, у жіночих журналах. Реклама і PR-діяльність на ключових міжнародних ринках, як правило, стандартизовані, але з урахуванням місцевої мови. Компанія зміцнила свої позиції в професійному сегменті, розвиваючи тісні відносини з провідними бізнес-клієнтами і беручи участь у міжнародних виставках. У 1989 році компанія почала експортувати свою продукцію на об’ємний ринок США. Чимала польська громада в США сформувала величезну базу для розширення зовнішнього ринку. Особисті відносини і контакти відігравали першорядне значення. Прямий експорт був кращим режимом входу на закордонний ринок. На цей час косметика «Dr. Irena Eris» доступна в більш ніж 1000 спеціалізованих салонах США. Після закріплення на ринку США «Dr. Irena Eris» звернула увагу на сусідні ринки Німеччини і Центральної та Східної Європи (ЦСЄ). Географічна близькість, подібний менталітет і колишні сильні позиції польської косметики на цих ринках сприяли виходу на них косметики «Dr. Irena Eris».

Фірма працює з широким колом ексклюзивних дистриб’юторів. Продукти «Dr. Irena Eris» доступні в 24 країнах по всьому світу. Вони продаються в косметичних магазинах, аптеках, супермаркетах і салонах краси. Основні ринки – США, Литва, Росія, Чехія, Угорщина, Словаччина, Україна, Німеччина, Тайвань і Сінгапур. Франчайзинг був використаний для міжнародного зростання компанії у вигляді салонів краси та інститутів косметики. Крім роботи двох франшиз у Москві і Боготі, розширення операцій франшизи планується по всій Європі. «Dr. Irena Eris» планує вихід на ринки Центральної і Східної Європи, Азії та Латинської Америки найближчим часом.

**Питання:**

1. Які стратегії зростання згідно з матрицею І. Ансоффа «товар-ринок», на вашу думку, використовує «Dr. Irena Eris»?

2. Які стратегії зростання ви можете порекомендувати «Dr. Irena Eris» з метою подальшого розвитку? Обґрунтуйте вибір для ринків Польщі і зарубіжних країн. Поясніть причини вибору, переваги, інструменти і заходи, передбачувані результати і ризики.

3. Чи використовує «Dr. Irena Eris» стратегію диверсифікації? Якщо так, то яку саме? Обґрунтуйте відповідь.

4. Які базові конкурентні стратегії, за М. Портером, використовує «Dr. Irena Eris» на ринках Польщі і зарубіжних країн?

5. Які конкурентні стратегії, за М. Портером і Ф. Котлером, ви можете порекомендувати «Dr. Irena Eris» на ринках Польщі і зарубіжних країн? Поясніть причини вибору, переваги, інструменти і заходи, передбачувані результати і ризики.