



К УСПЕХУ через понимание



ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ЛИБМАН,
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИТИК
(nliebman@umail.ru)

МАРК СОТНИК О ТОМ,
КАК КАЧЕСТВЕННЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ
РАБОТАЮТ НА ГИГАНТА
МАСС-МАРКЕТА

Марк Сотник вместе с Target уже 25 лет, за это время не крупная региональная сеть дешевых универмагов выросла до второго по обороту ритейлера США, чьи продажи за 2008 год составили \$50 млрд. Бурный рост и экспансия сети сочетались с революционной сменой имиджа компании. Из места для бедных Target превратился в универсальный магазин для рачительных покупателей из всех слоев населения. Этот переворот стал возможен в значительной степени благодаря открытости руководства компании новым идеям, одним из поставщиков которых и является Марк – независимый директор по стратегиям и коммуни-

кациям розничной сети Target, глава компании Twist Worldwide.

– Как вы оцениваете текущую ситуацию? Как чувствует себя американский потребитель? Находите ли вы признаки улучшения ситуации?

– Да, я определенно вижу доказательства улучшения ситуации. Сейчас на смену длительному промежутку времени, когда люди боялись потерять работу, приходит время успокоения. Страхи немного рассеялись, и потребители начали осматриваться, потихоньку тратить деньги. Люди возвращаются в магазины. Продажи потихоньку растут.

– Но по сравнению с аналогичным периодом прошлого года они все еще в негативной зоне. Думаете ли вы, что ситуация выправится осенью?

– Возможно. Но, скорее, это произойдет к Рождеству. Именно прошлый Christmas оказался временем резкого падения продаж. Я думаю, настроение изменится в течение ближайшего полугодия. Прошлой зимой все было черным и темным, к концу 2009 года будет больше оптимизма. А оптимизм переводится в продажи.

Существует мнение, что нынешний кризис так перевернул психологию покупателя, что навсегда изменится концепция шопинга. Речь идет о новом типе потребления. Как вы относитесь к этой идее?

– Люди сильно не меняются. Я действительно думаю, что есть определенные изменения в потреблении, неуверенность. Суть нашей работы для Target – это как раз поиск новых трендов. Но основа потребления – желание доставить себе удовольствие покупкой – никуда не уходит. То, чем удовлетворяется это желание, меняется с экономикой, меняется с настроением, временами года. Но стремление себя порадовать, побаловать никогда не меняется. Поэтому наша работа заключается в том, чтобы отследить, что будет радовать покупателя сегодня.

– Может ли это стремление быть направлено на какие-то новые вещи

сейчас? Что, если женщинам расхочется баловать себя одеждой?

- Я думаю, что все находится в определенном балансе. Женщины не перестанут покупать одежду. Да, несомненно, если речь идет об американском потребителе, люди будут тратить деньги сдержаннее и делать больше сбережений. Но радикально ничего не изменится.

- А сохранится ли роль брендов в их современном понимании? Не кажется ли вам, что это понятие, разработанное за пару последних десятилетий, исчерпало себя? Может быть, бренды – это еще один мыльный пузырь, только маркетинговый?

- Я согласен с вами. Даже в политике выбор Обамы показал, что мы доверяем авторитетам сейчас меньше, чем ранее. Мы продавали больше работу в гастрономическом отделе Target. Сначала многие относились скептически к самой возможности существования такого отдела в универсаме.

Первое, что нам нужно было сделать – это достойно его представить. Мы использовали шефов. Знаменитых шефов. Но все это в прошлом. «Знаменитый шеф сделал это, и поэтому вы купили» – сейчас не работает. И я думаю, то же касается и одежды. Сейчас более важно, что представляет из себя вещь, чем где имя на ней написано.

- Может быть, поэтому компания посчитала возможным отказаться от услуг Исаака Мизрахи – дизайнера, чья именная коллекция долгое время была хитом продаж сети?

- Нет, сотрудничество с дизайнерами остается чрезвычайно важным для нас. Если проследить последнее десятилетие развития компании, то мы увидим, что Target удалось превратить скучный дешевый универсам в место, куда не зазорно прийти обеспеченному потребителю. Сеть стала интересна дизайном, появился целый новый класс покупателей, и прибыль компании стала заметно расти.

- После просмотра новостей компании у меня сложилось ощущение, что сеть не немного сбилась с этого пути и сейчас не может определиться, будет ли она дискаунтером или универсамом, или и тем, и другим, или чем-то третьим. Что такое Target для вас?

- Для меня это «ожидай большего, плати меньше» (Expect more, pay less). Нельзя в отделе одежды продавать одежду Mizrahi, а в соседнем – грошовые товары. Женщина должна увидеть, к примеру, гардины, оценить их дизайн и потом только приятно удивиться цене.

- Какой ценовой сегмент вы считаете сейчас наиболее надежным на рынке? По итогам финансовых отчетов в США во времена рецессии лишь один игрок чувствует себя спокойно – Wal-Mart. Нужно ли тянуться за ним, чтобы наладить бизнес?

- Kmart в свое время хотел стать ценовым конкурентом Wal-Mart, и этот путь привел его к банкротству. Невозможно конкури-



ровать только ценой. Если покупательница приходит к вам только потому, что у вас дешево, рано или поздно найдется кто-то, чей товар дешевле или потому, что ресурсы конкурента значительней, или просто потому, что он сошел с ума. На рынке продаж бытовой техники постоянно кто-то разоряется, конкуренты дают друг друга ценами на один и тот же товар. Вы должны выработать собственную идентичность, ваше предложение должно быть уникальным.

- Получается, чтобы выжить, нужно отличаться. Отличаться низкими ценами перспективно для бизнеса, бренд также перестал быть фактором отличия. Что же остается?

- Остается ценность: «Это очень красивое платье, и я купила его за...». Байеры должны понимать, что происходит, что будет следующим, чего хочет покупательница.

- И что же она хочет?

- Поиском ответа на этот вопрос и занимается наше агентство. Его представители путешествуют по разным местам и отмечают или делают фотографии того, что их заинтересовало. Это работа интуиции. Подмечая нечто, я не спрашиваю себя, почему именно это остановило мое внимание. Но потом, когда мы собираемся вместе, мы видим взаимосвязь частей, мы видим тренды. Это качественные исследования. Я предпочитаю их количественным. Когда анализируются только цифры, то между строк можно не увидеть смысла происходящих явлений – оставляя данные, мы теряем покупательницу.

- Вы делаете для Target прогноз тенденций или спроса?

- Мы показываем владельцам то, что стало интересно нам самим. Мы собираем инфор-

мацию, находим некие закономерности, которые могли бы стать новыми трендами, и демонстрируем их в Target. Из общего количества, предположим, пятидесяти идей, там отбирают часть. Некоторые из них не работают, но те, что сработали, приносят очень много денег. Какие-то наши идеи могут быть воплощены немедленно в качестве добавления определенной позиции к текущему ассортименту. Другие разрабатываются на протяжении нескольких лет. Мне очень приятно работать с этой компанией, потому что Target готов слушать и учиться. Нечасто большие компании с успешным бизнесом способны прислушиваться к людям извне с их странными или фантастическими идеями. Target умеет принимать новое.

- Расскажите об идее, которая принесла компании много денег.

- Лет 6-7 тому назад мы стали привозить в Target европейский шоколад. Нам казалось это хорошей идеей, которая лежит на пересечении сразу нескольких трендов. Во-первых, женщины любят шоколад, во-вторых, чтобы побаловать себя, они готовы заплатить за более изысканный продукт с новым, богатым вкусом. В-третьих, шоколад полезен, а сейчас все озабочены потреблением полезных продуктов. В четвертых, люди устали от жестких диет и ограничений в рационе – они захотели более сбалансированное меню, начали ценить не просто полезные, а вкусные продукты. Мы сказали – не предлагайте женщинам ведро M & M, предложите премиальную шоколадку. И сеть дешевых универсамов Target разработала линейку эксклюзивного шоколада с разными вкусами. Эта идея имела огромный коммерческий успех.

- Спасибо за пример. Не могли бы вы поделиться с читателями, какие идеи вы находите интересными сегодня?

- Прежде всего, и мы уже говорили об этом, произойдет изменение отношения к брендам. Логотипы – это вчерашний день, особенно в США, хотя и в Москве я встречал не много людей с логотипами на одежде. Мне очень нравится японская сеть MUJI, что в переводе означает «нет брендам». Советую вам найти их в Интернете – все, что они делают, очень интересно.

Марк Соттник дал это интервью на бизнес-форуме Fashion Retail 2009.

