

صاحبه با «جان فلمینگ» درباره فروشگاه‌های زنجیره‌ای «وال مارت»

جان فلمینگ از رازهای وال مارت می‌گوید

مانند بازاریاب‌ها فکر کنید اما مثل بازرگانان عمل کنید

• ترجمه سیدابوالفضل جعفری‌نژاد

اشاره

یکی از رؤسای تجاری بزرگ‌ترین فروشگاه‌های خرده‌فروشی بیان می‌کند که چرا و چگونه تلاش دارد به طیف گسترده‌تری از مشتریان و مصرف‌کنندگان دست یابد.

جان فلمینگ، بازاریاب ارشد، می‌گوید شیوه بازاریابی فروشگاه‌های «وال مارت» بسیار مشابه سایر خرده‌فروش‌هاست؛ با این حال، سطح پیچیدگی این روند برای شرکت به منظور ارتقاء و بهبود روابط بین فروشگاه و مشتری به طرز چشمگیری افزایش یافته است؛ به طوری که این شرکت، علی‌رغم داشتن بیش از ۶۲۰۰ شعبه، تقریباً با فروش ۴۰۵ میلیارد دلاری (در سراسر دنیا) در سال ۲۰۰۹ همچنان بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای دنیا به حساب می‌آید. در هر هفته، بیش از صد میلیون خریدار به فروشگاه‌های «وال مارت» در سراسر دنیا سر می‌زنند. در واقع سه باور اصلی سام والتون، بنیانگذار فروشگاه‌های زنجیره‌ای «وال مارت» در سال ۱۹۶۲، عبارت بود از: احترام به تک افراد، سرویس‌دهی بالا به مشتریان و کوشش برای برتری. فلمینگ دورنمای بی‌نظیری از نحوه ارتباط با

مشتریان «وال مارت» دارد که نشأت گرفته از تجربیات فراوان شغلی‌اش به عنوان رئیس و مدیر ارشد اجرایی پایگاه اینترنتی Walmart.com و نیز رئیس بازاریابی شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «وال مارت» است.

در این گفت‌وگو، فلمینگ چرایی مؤثر بودن بازاریاب‌ها را در بخش خرده‌فروشی شرح می‌دهد: «مانند بازاریاب‌ها فکر کنید، اما مانند بازرگانان عمل کنید». آنها از اطلاعات برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، زیرا نسبت به تغییرات بازار واکنش سریعی نشان می‌دهند. وال مارت هم مانند بسیاری از شرکت‌ها، با تنوع نیازها و ذائقه‌های مشتری مواجه است. یکی از مفاهیم کلیدی این گفت‌وگو این است که باید مشتری‌ها را به شکل بهتر و ظریف‌تری نسبت به قبل دسته‌بندی کرد و تجارب مربوط به اداره فروشگاه را توسعه داد. این مسئله، چالش‌هایی را به دنبال خواهد داشت و مدیریت «وال مارت» را پیچیده‌تر می‌کند.

فلمینگ همچنین بیان می‌کند که Walmart.com نه تنها به عنوان یک کانال توزیع، ایفای نقش می‌کند، بلکه یک وزنه بازاریابی قوی نیز است. وی اذعان می‌دارد که داشتن

بازاریاب‌هایی با پیش‌زمینه‌ها و مهارت‌های مختلف، اعم از بسته‌بندی کالا، تولید، آگهی و خرده‌فروشی، یک امتیاز بسیار مهم محسوب می‌شود. جمع کردن چنین استعدادها و تجربیاتی کار آسانی نیست. اما تنها راه از نظر فلمینگ، «عملکرد اساسی در هر زمینه شناخته شده‌ای از خرده‌فروشی» و نیز جلب رضایت مشتریانی است که نیازها و خواسته‌های مختلفی دارند.

■ تغییراتی که امروزه در محیط بازاریابی به وجود آمده، از جمله افزایش قسمت‌های مختلف بازار، کانال‌های توزیع و رسانه چگونه بر «وال مارت» تأثیر می‌گذارد؟

بسیاری از چیزها، با آهنگ بسیار تندی در حرکتند. اینترنت بخش‌های مختلف را بشدت تکثیر می‌کند. لذا ما در پذیرش آنها، کند عمل کرده‌ایم، زیرا فقط در شناسایی و جذب آن دسته از مشتریانی که پول کمتری دارند، توانا بوده‌ایم. البته ما طرح‌ها و برنامه‌های بسیار ارزشمندی برای آنها تدارک دیده‌ایم.

امروزه ما فرصت‌های مناسب و مغتنمی برای ارتباط با طیف‌های گوناگون مشتریان در اختیار داریم.





سلامت، بهداشتی و آرایشی را در بخش کالاهای عمومی فروشگاه و انبار قرار دادیم. خشکبار و مواد غذایی در بخشی دیگری، دور از آن قرار گرفت. اولین باری که به یک مرکز خرید رفتم، جهت تهیه مقداری خاوبار بود. هنگام بازگشت از فروشگاه فکر کردم به مقداری صابون و مواد شوینده نیاز دارم که در بخش دیگری از فروشگاه قرار داشت و من نمی‌خواستم از همه راهروهای فروشگاه عبور کنم و به همین دلیل تصمیم گرفتم دیگر هرگز از مرکز خرید وال مارت خرید نکنم تا اینکه به آرکانزاس رفتم. قبل از آن ۲۰ سال در «مینیا پلیس» و ۵ سال در سانفرانسیسکو بودم و در هیچ کدام از این شهرها، چند مرکز خرید وجود نداشت. بنابراین می‌دانستم باید اینها را با هم بچینم. همچنین به این مسئله پی بردیم که آن دسته از مشتریانی که زمان برایشان اهمیت دارد، برایشان بسیار مهم است که بتوانند کار خود را بسیار سریع در فروشگاه انجام دهند و راهنمایی شوند. بنابراین روی این موضوع کار کردیم و قفسه‌های مورد نیاز را به قفسه‌های اصلی مرتبط کردیم و با این کار سطح دید و دسترسی مشتری را ارتقا دادیم و سیستم هدایت و دسترسی به قفسه‌ها را طوری ایجاد کردیم تا به دسترسی سریع‌تر مشتری به کالا در تمام نقاط فروشگاه کمک کند.

■ شما درباره حرکات رو به جلو در محیط و اینکه باید با پنج یا شش بخش متفاوت مشتری و فروشگاه‌های مختلف مواجه شوید، چه نگرانی‌هایی دارید؟

یکی از مسائل این است که بیشتر سیستم‌های ما که برای بهینه‌سازی چرخه تولید ساخته شده‌اند، برای افزایش مشتریان ضروری نیستند. بنابراین برخی نگرانی‌ها در عملکرد وجود دارد که باید در مورد آنها کار شود. اما من بیشتر درباره اجرای ذخیره‌سازی نگران هستم. اینکه بگوییم: «ما شش بخش داریم، طبقه‌بندی را می‌فهمیم، موقعیت‌ها و تجربیات را درمی‌یابیم، مجموعه‌های رقابتی را درک می‌کنیم» یک چیز است و راندمان و بازده واقعی در فروشگاه، چیز دیگری است.

فروشگاه‌های درجه یک وال مارت در حدود هفت مایلی اینجا، فروشگاه‌های اسپانیولی هستند که هرگز مانند یک فروشگاه اسپانیولی عمل نمی‌کنند، زیرا طبق اطلاعات، تنها ۱۸ درصد جمعیت در شمال‌غربی آرکانزاس اسپانیولی هستند. پنج مایل دورتر فروشگاه جدید Soach Rogers است که باید یک فروشگاه با درآمد بالا باشد، زیرا کسانی که سطح درآمد بالاتری دارند، از آن خرید می‌کنند. سروکار داشتن با آن زیاد ضروری نیست، زیرا میانگین درآمد در این منطقه بین ۴۷ تا ۴۸ هزار دلار است.

مثال‌های این‌چنینی بیانگر آن است که نوع مسئولیت‌های رفتاری و عملکردی به زمینه‌های مربوط به آن بستگی دارد. یک نظریه این است که ما نیازمند دادن اطلاعاتی درباره نیازها و نوع اتفاقاتی که در فروشگاه می‌افتد، هستیم تا بتوانیم آن را به مدیر بازاری ارائه دهیم که حداقل ۱۰ فروشگاه را اداره می‌کند و مدیر بازار هم نیاز دارد به داده‌ها اعتبار ببخشد.

■ شما چگونه برندهای خود را که در حال رشد و توسعه هستند و موفقیت‌های تجاری بیشتری دارند، مدیریت می‌کنید؟

در موارد محدودی از ما خرید می‌کنند. خریداران گزینشی، تشنه زمان هستند و زمان همانند پول آنهاست. آنها به دنبال راه‌حل هستند، نه آیت‌ها.

به عنوان مثال، ۸۵ درصد خریداران گزینشی تا یک ساعت قبل از شام نمی‌دانند برای شام چه زیادی را در فروشگاه‌های خود داریم، لذا باید بتوانیم راه‌حل‌های وعده‌های غذایی را فراهم کنیم. فروشگاه پلانو می‌تواند مثال خوبی برای این نوع از مشتری‌ها باشد. ما جفت‌هایی از اجناس مختلف را در آن قرار داده‌ایم. اما در پایان فقط ۳۲۰۰۰ واحد از موجودی انبار را داشتیم که با برنامه‌های اساسی ما تفاوت داشت. یکی از نتایج مقدماتی این کار بسیار مفید، تجربیات مربوط به ارتباط با مشتری است. ما بیش از ۱۰۰۰۰ رقم از کالاها را حذف کردیم تا بتوانیم تمرکز بیشتر و موجودی کالا مشخص‌تری داشته باشیم. فکر کردیم می‌توانیم همین کار را با تعداد مختلفی از بخش‌ها انجام دهیم و با این کار، میزان لیست‌هایی را که با آن سروکار داشتیم و سعی داشتیم تا تمامی بخش‌های مورد نیاز را ببینیم، کاهش دادیم.

■ جنبه‌های کلیدی مربوط به تجربیات مشتری‌مداری که شما در اکثر رده‌های بالای فروشگاه‌ها و انبارهای پلانو آن را تغییر داده‌اید، چه چیزهایی بودند؟

ما از خودمان پرسیدیم «چه چیزی در مرحله بعدی، در ارتباط با مشتریان گزینشی در انبارها و فروشگاه‌ها اتفاق خواهد افتاد؟» ما در جولای ۲۰۰۵ مورد اجرایی سریعی را در بیشتر بخش‌های مهم مشتریان گزینشی لحاظ کردیم که درباره تسهیلات، راه‌حل‌ها و ارزش‌های فراتر از قیمت آن بود. می‌دانستیم به تغییرات، آزمایش‌ها و تجربیات اساسی و مؤثری نیاز داریم.

یکی از چیزهایی که روی آن تمرکز کردیم، مقوله «مجاورتی»، بویژه در انبارها و فروشگاه‌های بزرگ و مرکزی بود. اجناس مربوط به کالاهای دارویی،

۸۴ درصد خانواده‌های آمریکایی در حال حاضر از وال مارت خرید می‌کنند و تقریباً هر کسی که وارد فروشگاه‌های ما می‌شود، با برندهای اصلی و کالاهای فاسد نشدنی مواجه خواهد شد. همچنین اگر به سایر موارد و اجناس نگاه کنید، این رقم از ۱۰۰ درصد تا ۹۰،۸۰،۷۰ درصد یا کمتر خواهد بود. در برخی فروشگاه‌ها، تولیداتی داریم که فقط ۲۰ درصد مشتریان با آن سروکار دارند. به عنوان مثال، ترتیب و طبقه‌بندی بخش هند و اروپایی در آمریکا، به مراتب با بخش‌های اسپانیولی متفاوت است. نمونه دیگر می‌تواند در مورد بخش‌های مربوط به شهرهای چندفرهنگی باشد که بخش اعظمی از نقل‌وانتقالات انبارها و فروشگاه‌های ما را دربرمی‌گیرد و نیازهای مختلفی، از جمله زیبایی، سرگرمی، غذا و... را شامل می‌شود. آنچه ما روی آن کار می‌کنیم، این است که مشتریان خود را بین ۵ تا ۷ بخش، مینا قرار می‌دهیم و سپس هر فروشگاه را با یک بخش مقدماتی طبقه‌بندی می‌کنیم. سپس به منظور مشخص کردن هر یک از این بخش‌ها تمرکز می‌کنیم و نیز به چگونگی ارائه تولیدات مختلف هر یک از این خطوط، می‌پردازیم.

پیوستن واقعی به این بخش‌ها، مستلزم بازاریابی و تحقیقات گسترده‌ای درباره مشتریان و نیازهای آنها خواهد بود.

■ شما در مورد فشارهای تجاری به مشتریان گزینشی وال مارت اشاره کردید که با مشتریان عمده وال مارت تفاوت‌هایی دارند، می‌توانید در این مورد بیشتر توضیح دهید؟

وقتی در می ۲۰۰۵ رئیس ارشد بخش بازاریابی شدم، اولین چیزی که سعی در انجام آن داشتم این بود که نگاهی اساسی به این مسئله که «مردم چگونه از ما خرید می‌کنند؟» داشته باشیم. ما دریافتیم که مشتریان وفادار از ما به طور مداوم و مستمر و نیز در موارد مختلف خرید می‌کنند. همچنین خریداران منتخب و گزینشی ما بکررات، ولی در موارد محدودی از ما خرید می‌کنند و همین طور افرادی که در خریدشان تردید دارند، بندرت

ما در حال گذار هستیم. اولین مرحله نظم بخشیدن و ثبات در چگونگی مدیریت یک برند است. ثبات و سازگاری لازم را نداریم. در گذشته، هر شخصی در هر فروشگاه‌گاهی در زمانی مشخص، برند یک مشتری را مدیریت می‌کرد، زیرا خریداران توانایی خرید هر نوع بسته‌بندی‌ای را که می‌خواستند، داشتند. فروشگاه ما مانند یک شهر بدون منطقه‌بندی است، به علاوه، نشانه‌ها در فروشگاه‌های مختلف متفاوت است و نیازی به آگهی‌های تلویزیونی نیست. بنابراین ما برندهای بسیاری را برای عملکردهای متمرکز شده و توسعه خط‌مشی‌های مناسب و پروسه‌های لازم برای اطمینان از ثبات و سازگاری به کار می‌بریم. همزمان با این کارها، زمان زیادی را صرف تحقیق درباره برندها می‌کنیم تا بهتر بتوانیم تشخیص دهیم که آنها را در کجا به کار ببریم. برندهایی که همیشه بر پایه قیمت‌های پایین هستند، دسته‌بندی گسترده‌ای دارند و دارای انحصارات چندجانبه هستند. با گذشت زمان، نیازمند ایجاد برندهای مناسب‌تر و رشد آن به منظور گسترش ارزش پیشنهادی هستیم که تولیدات و تجربیات مرتبط با بازارهای هدف را در هر منطقه‌ای محاسبه می‌کنند. در فروشگاه پلانو، برندها انعطاف‌پذیرتر از آنچه که فکر می‌کنیم، هستند. من در مورد ۲۰۰۰۰ دامنه میدانی فوق مرکزی و داشتن توانایی در رابطه با راه‌های ارتباط با مشتریان نگران هستم. البته این مسئله یک مانع محسوب نمی‌شود. معتقدم ما به وسیله بخش‌ها و امور مرتبط با آنها قادر به توسعه و رشد نوعی ثبات و سازگاری هستیم. در برخی نقاط ممکن است نیم‌نگاهی به سایر فرصت‌ها داشته باشیم و ممکن است در ابتدای تغییرات فیزیکی فروشگاه، به علائم و نشانه‌ها نیاز داشته باشیم.

■ وال مارت همیشه از مشتریان اصلی تلویزیون بوده و آگهی‌ها و اطلاعیه‌های خود را از طریق روزنامه‌ها اعلام کرده است. به عنوان یکی از مخاطبان این رسانه‌های سنتی، آیا انتظار رشد بازاریابی مختلط در این مقوله را دارید؟

بله، ما در حال رشد هستیم. در سال ۲۰۰۵ رسانه‌های مورد استفاده ما در واقع آمیخته‌ای از سه رسانه بود: پخش تلویزیونی، نشریات ماهانه و علائم ضروری تبلیغاتی. اینها ۹۷ درصد بودجه تبلیغاتی و نوع ارتباط ما با مشتری بودند. سال بعد، سال پربرتری بود؛ چیزهای زیادی یاد گرفتیم. چیزهایی را جایگزین کردیم و امور مختلفی را آزمایش کردیم. برخی ای-میل‌های مستقیم، آگهی‌های بیشمار اینترنتی و آنالیزهای سازگار را برای ارزیابی نتایج انجام دادیم. اما بیشترین و نمایان‌ترین تغییر در نوع نگاه فروشگاه‌هاست که به طور واقعی مهم‌ترین کانال رسانه‌ای هستند که ما داریم، چرا که ۳۰ میلیون مشتری در هفته با آن سروکار دارند. ما بازسازی و ایجاد تغییر در ۸۰۰ فروشگاه را تقبل کرده‌ایم. مثلاً تمام تولیدات خانگی را با یکدیگر چیده‌ایم و پوشاک را نیز طوری قرار داده‌ایم که به شکل مؤثرتری به فروش برسند. سپس به موازات اینکه به طبقه‌بندی‌های درست توسط فروشگاه‌ها پی برده‌ایم، دریافته‌ایم که ابزار مختلفی را می‌توانیم گسترش دهیم. مثلاً تأسیس شبکه تلویزیونی وال مارت برای فراهم ساختن راه‌حل‌های ارتباط با مشتری، در زمان‌هایی که نیاز باشد.

■ خوانندگان ما ممکن است با شبکه تلویزیونی وال مارت که یک شبکه داخل فروشگاه‌های تبلیغ محصولات است، آشنایی چندانی نداشته باشند. آیا ممکن است کمی بیشتر درباره آن توضیح دهید و بگویید آیا طرح و برنامه‌ای برای ایجاد تغییرات در آن دارید؟

وقتی من رئیس ارشد بازاریابی شدم، درباره شبکه تلویزیونی وال مارت و نوع عملکرد آن نگران بودم و فکر می‌کردم فقط با پیام‌های فراوانی سروکار دارد و فروشگاه‌ها نیز بسیار شلوغ هستند. یکی از چیزهایی که یادگرفتم، این بود که دستیابی به آگاهی و اطلاعات باید در تمام زمینه‌ها باشد.

به طور مثال، وقتی ما Walmart.com را راه‌اندازی کردیم، می‌دانستیم اینترنت جایی است که مشتریان برای به دست آوردن اطلاعات به آنجا می‌روند. بنابراین تمام راهنماهای خرید را که به مشتری کمک می‌کرد، از خرید الماس گرفته تا لوازم الکترونیکی، ایجاد کردیم. ما این راهنماها را در صفحات خانگی قرار دادیم، اما کسی از آنها بازدید نکرد. زمانی که آنها را به صفحات آیت‌م منتقل کردیم، جایی که مشتریان اغلب در آنجا به دنبال اطلاعات هستند، به طور ناگهانی مشتریان خواستار دریافت آن اطلاعات شدند.

فکر می‌کنم تلویزیون وال مارت نیز همین‌طور باشد. اگر تلویزیون‌ها را در جاهایی مانند صفحات خانگی اینترنت، فروشگاه‌ها قرار دهیم (یعنی در جاهایی از فروشگاه که در مقایسه با مثال اینترنت، مانند صفحات خانگی هستند) مخابره آنها بسیار سخت خواهد بود و ما فقط مفاهیم را به خورد مشتری داده‌ایم، در حالی که آماده دریافت آن نیستند. اما با قرار دادن تغییرات تکنولوژی در دستورالعمل خود می‌توان به طور واقعی، پیام و مفاهیم را هدف قرار داد و از برنامه‌ریزی‌های مناسب برای راهنماهای خرید آن لاین به منظور کمک به مشتری در امر تصمیم‌گیری، استفاده کرد. ما می‌توانیم از پاکس‌های آنالوگ بزرگ تا LCDهای کوچک در نقاطی که مشتریان برای خرید تصمیم‌گیری می‌کنند، استفاده کنیم. مثلاً مفاهیم غذایی را در قسمت مواد غذایی و مفاهیم مربوط به پوشاک را در جایی که مشتری تصمیم به خرید پوشاک طبق مدل‌های جدید خود دارد، قرار دهیم.

■ بیابید کمی بیشتر درباره Walmart.com صحبت کنیم. شما سرعت تجارت را در Walmart.com مانند بزرگ‌ترین فروشگاه‌های تجاری در امریکا گسترش دادید. چگونه این دو سازمان با هم کار می‌کنند؟

Walmart.com در سال ۲۰۰۰ ایجاد شد. طی آن زمان طرز فکری وجود داشت مبنی بر اینکه اینترنت در تمام اجزای خرده‌فروشی وجود دارد. Walmart.com به عنوان یک شرکت مستقل و با سرمایه‌گذاری‌های بیرونی تأسیس شد. ایده این بود که Walmart.com به مشتریان وال مارت مرتبط شود و از موفقیت آن به عنوان بزرگ‌ترین خرده‌فروش جهان دفاع کند. ما سرعت دریافتیم که این راه مناسبی برای مشاهده آن لاین مشتریان نیست. در طول ۶ ماه وال مارت به دنبال علایق بیرونی بود. از آن زمان ارزش ارائه پیشنهاد در Walmart.com آماده کردن مشتریان در دستیابی و دسترسی بیشتر به وال مارت بود؛ ایجاد وب‌هایی

که استفاده از آنها آسان است و به مشتری امکان دستیابی به کالاها و چیزهایی را می‌دهد که آنها نمی‌توانند از فروشگاه‌های فیزیکی تهیه کنند.

نکته جالب این است که چگونه نگاه من درباره Walmart.com در طول زمان تغییر کرد. در ابتدا من آن را به عنوان یک بازی تجاری تلقی می‌کردم، اما برای وال مارت بیشتر به عنوان یک کانال بازاریابی ارزشمند بود. ما حدود ۲۰ میلیون مشتری داریم که در Walmart.com خرید می‌کنند و ۹۴ درصد این مشتریان، حداقل یک بار در ماه، از وال مارت خرید می‌کنند. این مشتریان ما هستند که قضاوت می‌کنند آیا فروشگاه می‌تواند جوابگوی خریدهایشان از طریق کانال آن لاین باشد و آیا دارای اطلاعات و سرویس‌های اضافی است، یا نه؟ ما عادت کرده بودیم که Walmart.com را به عنوان یک کانال جدا و متفاوت ببینیم، اما حالا به آن به عنوان مکمل فروشگاه و برندهای وال مارت نگاه می‌کنیم.

■ حال که شما رئیس ارشد تجارت هستید، نظرتان درباره رابطه بین بازاریابی و تجارت چیست؟

وقتی من رئیس ارشد بازاریابی بودم و به کنفرانس‌ها می‌رفتم، شعارم این بود: «مانند بازاریاب فکر کن اما مثل یک تاجر عمل کن». بازاریاب‌ها بسیار استراتژیک هستند و از داده‌های زیادی برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند و بسیار روی مشتری تمرکز و توجه دارند. تاجران شرم و بصیرتی ذاتی دارند و خیلی سریع تصمیم‌گیری می‌کنند. بدون اطلاعات زیاد، واکنش آنها در قبال تغییرات بازار سریع است. یکی از ناکامی‌های اولیه‌ای که من با آن مواجه شدم، به خاطر این بود که ما تمرکز خود را در بازاریابی مشتریان طرف یک سال قرار داده بودیم، اما در خرده‌فروشی برای آخر هفته بعدی تمرکز داریم.

بنابراین ما با عبارت «کد آبی» سروکار داریم؛ به این معنا که «مجبوریم آن را فردا انجام دهیم. هر آنچه را که انجام می‌دهید و بر عهده دارید، متوقف کنید» و این به طور معمول، بهترین راهکار برای بازاریابان نیست.

■ اولویت‌های شما برای تیم بازاریابی تان چیست؟

در استراتژی بازاریابی و بینش‌های مربوط به مشتری، ما به دنبال افرادی هستیم که با بسته‌بندی‌های مختلف کالاها آشنایی داشته باشند. این یک بازاریابی کلاسیک و همراه با نظم و ترتیب‌های خاص است. سپس همین که وارد ارتباطات بازاریابی می‌شویم، به دنبال شکل‌های خلاق‌تری هستیم؛ افرادی با سابقه مناسب در عاملیت‌های آگهی و افرادی از تولیدکنندگان خرده‌فروشی‌ها. ما در سال ۲۰۰۹ در حدود ۴۰۵ میلیون دلار فروش داشتیم و در دو کانال بزرگ، ۳۰۰۰۰ انبار فروشگاه در اختیار داریم و هر ساله ۳۰۰ فروشگاه تأسیس می‌کنیم. به طور کلی من به دنبال تنوع افکار هستم. به طور اساسی معتقدیم که هر کسب‌وکاری با خرده‌فروشی آشناست، بنابراین ما نیازمند طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها در زمینه‌های مختلف بازاریابی هستیم. ■

منبع: www.mckinseyquarterly.com