
الحدود التالية لتجارة التجزئة هي الأحياء الداخلية في المدن الأمريكية

مايكل ي. پورتر(*)، مارك بلاكسيل، جين ميكسر

استنتج الكثير من شركات التجزئة الأمريكية، حين تدهور نمو أرباحها، أن السوق متخمة ولذلك حولت انتباهها إلى الأسواق الخارجية في ما وراء البحار. ولا عجب أن يبدو السوق مغموراً بسعة استيعاب مفرطة، حيث تبلغ مساحة مكان بيع التجزئة لكل فرد 19 قدماً مربعاً، أي ثلاثة أضعاف المساحة المتاحة في أوروبا. لكن الكثير من الشركات الأمريكية تضيع فرصة تحقيق النمو في فئاتها الخلفي: أي الأحياء الداخلية في المدن الأمريكية.



قمنا بإجراء دراسة بحثية رئيسية استهدفت تفحص وسبر الفرص المتاحة أمام تجارة التجزئة في الأحياء الداخلية للمدن الأمريكية، المعروفة بالمجتمعات المحلية المعوزة اقتصادياً، في ما يتعلق بمدخول العائلة، والفقر، والبطالة، ضمن منطقة

(*) بروفيسور استراتيجية الأعمال التجارية في كلية الأعمال في هارفارد، ورئيس جمعية «المبادرة لجعل السوق الداخلية في المدينة الأمريكية تنافسية».

المدينة. وحين شرعنا بالدراسة كنا نعلم مسبقاً أن الفرصة كبيرة. لكننا فوجئنا - وما زلنا - بضخامة حجمها.

توصلنا في تقديراتنا إلى أن الأسر في الأحياء الداخلية للمدن الأمريكية تملك قوة شرائية تبلغ 85 مليار دولار تنفقها على شراء سلع التجزئة كل سنة (باستثناء دخل غير مسجل من الأنشطة المشروعة يمكن أن يضيف مبلغاً إضافياً يقدر بـ 15 ملياراً).

يكمن السبب في جاذبية وإغراء أسواق أحياء المدن الداخلية في أنها كبيرة ومكتظة بالسكان. وعلى الرغم من انخفاض مداخيل الأسر، إلا أن مناطق الأحياء الداخلية في المدن تتفوق في تركيز مزيد من القوة الشرائية في مساحة ميل مربع على الكثير من الضواحي الغنية. لكنها سيئة الترخيم، وتفتقر في أحوال كثيرة إلى أنواع المتاجر التي تفرق المناطق في الضواحي. المتاجر المتنوعة (سوبر ماركت)، المتاجر المتعددة الأقسام department stores، متاجر بيع الألبسة بالمفروق، الصيدليات. وتبعاً لتقديراتنا، فإن حجم الطلب الذي لم تتم تلبية اليوم على سلع التجزئة ضمن أحياء المدن الداخلية يبلغ نحو 30٪، أو أكثر من 25 مليار دولار. في بعض المجتمعات المحلية، مثل تلك التي تسكن حي هارلم، يبلغ حجم الطلب الذي لم تتم تلبية نسبة 60٪.

لكل هذا، يتوجب على سكان الأحياء الداخلية «السفر» خارج أحيائهم للتسوق في متاجر من الدرجة الأولى، وهو أمر

يأخذه سكان الضواحي كقضية مسلم بها. ولأن المتاجر في هذه الأحياء الداخلية لا تواجه منافسة كبيرة، فهي تقدم في كثير من الأحوال خيارات أقل، وأسعاراً أعلى، ونوعية أدنى، وخدمة متدنية للمستهلك، ومحيطاً لا يعجب ولا يغري الزبون. وتشير نتائج بحثنا إلى أن المستهلكين في الأحياء الداخلية يدفعون غالباً أسعاراً أعلى بنسبة 40٪ مقارنة بما يدفعه المتسوقون في الضواحي والأحياء الحضرية الأخرى ثمناً لمواد البقالة الأساسية. كما أن المعاملة المهينة التي يتحملها المستهلكون في الأحياء الداخلية وهم ينفقون الدخل الذي حصلوا عليه بشق الأنفس، تسهم في الانعزال الذي يشعرون به عن الاتجاه السائد في أمريكا. واضطر أحد المشاركين في المجموعة التي تركزت عليها الدراسة للقول: «هل لنقودي لون مختلف أيضاً؟!».

وتشير نتائج بحثنا إلى أن فشل تجار التجزئة في الاستجابة للفرصة المتاحة في هذه السوق يعتبر مسألة تتعلق بغياب الاستراتيجية أكثر مما هي تحيز (عنصري) ضد المستهلكين فيها. وكشفت الدراسة عدداً من التحديات في أسواق المدن الداخلية التي يمكن أن تعيق دخول أسواقها. إذ تقلق تجار التجزئة حوادث السرقة وغيرها من الجرائم. كما أنهم يواجهون فيها بعض الأنظمة والقوانين، والتعقيدات، ومعارضة السكان، وبنية تحتية مهملة بالنسبة للعمل التجاري. ولا شك في أن الكثير من الأحياء الداخلية متنوعة ومختلفة من الناحية الأخلاقية، ولكل مجموعة سكانية أفضلياتها وأولوياتها الخاصة بها.

قادت هذه التحديات الكثير من شركات التجزئة إلى الاستنتاج بأنها لن تقدر على جني الأرباح في أحياء المدن الداخلية. لكن غيرها استطاع أن يتغلب على هذه التحديات، وجنى أرباح ثابتة لمجرد نقل ممارسات تجارة التجزئة الصحيحة إلى هذه الأحياء.

إن احتمالات جني الأرباح من تجارة التجزئة في أحياء المدن الداخلية يمكن أن يعتبر أحد أهم الأسرار المكنونة لهذه الصناعة. فمتجر «بويل هايت» التابع لـ «سيرز» Sears's Boyle Heights في شرق لوس أنجلوس، واحد من أكثر متاجر الشركة ربحاً في المنطقة. أما متجر إيكيا Ikea في منطقة اليزابيث في نيوجرسي (قرب نيوارك) فيحتل المرتبة الأولى في سلسلة متاجر المفروشات التي تملكها الشركة في أمريكا الشمالية. في حين أن «كوستكو ويرهاوس كلوب» Costco' warehouse club في بروكلين، نيويورك، ظل أداءه «فوق الوسط» ضمن سلسلة متاجر الشركة منذ افتتاحه قبل سنة. ومن الجدير بالذكر أن مبيعات القدم المربع في الكثير من متاجر السوبرماركت في الأحياء الداخلية تتفوق بنسبة 40٪ على المعدل الإقليمي الوسطي. ومتاجر «باث مارك» Pathmark في منطقة بيدفورد. ستيفنسون في بروكلين، ونيوارك سنترال وورد، ومتجر «ستوب وشوب» Stop & Shop في ساوث باي سنتر في بوسطن، كلها متاجر ناجحة.

شركات التجزئة المتخصصة بسلع معينة تلاقي الرواج

والازدهار أيضاً. فقد بنت «مو واوينك» Moo & Oink، وهي ملحمة مفضلة في المنطقتين الجنوبية والغربية من شيكاغو، تجارة قيمتها 40 مليون دولار، حيث تقدم منتجات مثل «أمعاء وكوارع الخنزير»، إلى السكان المحليين وتلبي حاجة أذواقهم «الجنوبية». أما «لارك» The Lark، وهي شركة متخصصة في بيع الملابس بالمفرق يقع مركزها في مدينة غاري، بولاية انديانا، فقد احتفظت بمستويات أدنى من المعدل الوسطي القومي لتعرض الصناعة إلى سرقات لصوص المتاجر.

لا يقدم نمو تجارة التجزئة في الأحياء الداخلية ربحاً لشركات التجزئة وحدها. وتبعاً لتقديرانا، فإن بإمكان شركات تطوير المناطق المدنية أن تجني مبلغاً يصل إلى 500 مليون دولار كدخل تأجير إضافي من قنوات تجارة التجزئة الناجحة في الأحياء الداخلية. كما يمكن للمدن الحصول على عائدات ضريبية إضافية، علاوة على زيادة فرص الاستخدام والعمل التجاري بالنسبة للسكان المحليين. إن تلبية طلب سوق تجارة التجزئة في الأحياء الداخلية يمكن أن يخلق 250000 فرصة عمل في مجال تجارة التجزئة، و 50000 فرصة عمل في المجالات الأخرى المرتبطة بها.

لقد رأى بعض شركات التجزئة هذه الإمكانية، وهي تسرع في وضع الخطط المناسبة لافتتاح متاجر لها في أحياء المدن الداخلية. وتؤكد سلسلة متاجر الدواء «والجرين» Walgreen أن نسبة تصل إلى 20٪ من المتاجر الجديدة، أو نحو 100 متجر،

يجري التخطيط لافتتاحها خلال السنتين المقبلتين في الأحياء الداخلية. وقامت شركة «كي مارت» Kmart بإنشاء إدارة مستقلة للتركيز على الفرص المتاحة في الأحياء والمناطق الداخلية في المدن الأمريكية.

في الوقت ذاته، تشهد هذه الأيام سقوط الكثير من العراقيل والموانع المعيقة للأعمال التجارية في الأحياء الداخلية. فمعدلات الجريمة في انخفاض، كما أن بعض المدن، مثل انديانابوليس وبوسطن، تعمل على تقليص العقوبات القانونية، وتحسين البنية التحتية، وتحفيز تطور تجارة التجزئة. إن الجو المناسب للعمل التجاري في الأحياء الداخلية يشهد تحسناً ملحوظاً مع تركيز زعماء المجتمعات المحلية على التطور الاقتصادي المعتمد على آلية السوق.

ينبغي أن تكون الرسالة واضحة بالنسبة للشركات الأمريكية العاملة في ميدان التجزئة: الحدود التالية لتجارة التجزئة هي أسواق الأحياء الداخلية في المدن الأمريكية، وهي تنمو وتتطور في فئاتها الخلفي.

إبدأ اليوم باستهداف إحدى أكبر أسواق العالم الناشئة. وهذه ليست في الصين، ولا في أندونيسيا، ولا في روسيا، ولكن في الأحياء الداخلية لمدينة الولايات المتحدة. إعمل على امتلاك القدرة على اختيار الموقع المناسب، وبدء العمل التجاري، والترويج له، وتجنيد العاملين والموظفين، واستعد للحصول على الأرباح.