

החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות



מחקרי פלורסהיימר
האוניברסיטה העברית בירושלים



אוניברסיטת תל אביב
בית הספר לממשל ולמדיניות

ועידת השלטון המקומי הרזון

בית הספר לממשל ולמדיניות
ע"ש הרטוך
באוניברסיטת תל-אביב



אוניברסיטת תל אביב
31-30 במאי, 2007
י"ג-י"ד בסיוון, תשס"ז

אוניברסיטת תל אביב
בית הספר לממשל
ולמדיניות

מחקרי פלורסהיימר
המכון ללימודים עירוניים ואזוריים
האוניברסיטה העברית בירושלים

החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות

ועידת השלטון המקומי ה-III
של בית הספר לממשל ולמדיניות ע"ש הרטוך
אוניברסיטת תל אביב, 30-31 במאי 2007

ארגון המושב:

ערן רזין, מחקרי פלורסהיימר, המכון ללימודים עירוניים ואזוריים
האוניברסיטה העברית בירושלים
תמיר בן שחר, צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ

עורך: ערן רזין

ירושלים ותל אביב, אוקטובר 2007

Floersheimer Studies
Institute of Urban and Regional Studies
The Hebrew University of Jerusalem

Tel Aviv University
School of Governance & Policy

City Center Revitalization and Retail Development in Israeli Local Authorities

**The III Annual Local Government Conference
of the Harold Hartog School of Governance & Policy
Tel-Aviv University, May 30–31, 2007**

Organization of the panel:
Eran Razin, **Floersheimer Studies**, Institute of Urban and Regional
Studies, The Hebrew University of Jerusalem
Tamir Ben Shahr, **Czamanski Ben Shahr & Co. Ltd.**

Editor: Eran Razin

Jerusalem & Tel-Aviv, October 2007

ISSN 0792-6251

עריכת לשון: ליאורה הרציג
הדפסה: דפוס אחוה בע"מ

© 2007 מחקרי פלורסהיימר, המכון ללימודים עירוניים ואזוריים,

האוניברסיטה העברית בירושלים

office@fips.org.il

www.fips.org.il

מגמות במפת המסחר: גודל הביקושים ומאפייניהם, הדרכים להחייאת מרכזי ערים והצורך גם בפיתוח מסחרי פרברי

תמיר בן שחר

הבעלים והמנכ"ל של חברת הייעוץ צ'מנסקי בן שחר ושות'

מערכת המסחר בישראל – תמונת מצב עדכנית

סוגי מרכזים מסחריים בעולם

א. תהליכי ההתהוות והשינוי המתרחשים בענף המסחר בישראל היום הם חיקוי של תהליכים שעבר הענף בצפון אמריקה בעשורים האחרונים. המועצה הבין-לאומית למרכזים מסחריים (ICSC) מגדירה שמונה סוגים של מרכזים מסחריים בחלוקה לקניונים (מרכזי מסחר סגורים) ולמרכזי מסחר פתוחים. יש לצפות כי מרבית הסוגים יפותחו בישראל בשנים הקרובות.

יש לציין כי גופי התכנון בכל הרמות אינם מבחינים בהבדלים בביקושים למוצרים קמעונאיים שונים וכתוצאה מכך בהיצעים הנדרשים לכל סוג מרכז מסחרי בנפרד (עדות לכך היא גם היעדר התייחסות למסחר מטיפוסים שונים בתכניות מכל הסוגים ובכל הרמות). פירוט סוגי המרכזים מוצג בלוח 1.

ב. המועצה הבין-לאומית למרכזים מסחריים מציגה הגדרות ברורות לסוגי מרכזים מסחריים,¹ בהם:

מרכזים סגורים – קניונים

(1) **מרכז אזורי** – כולל היצע גדול של חנויות הלבשה והנעלה, מוצרים לבית, צעצועים, מוצרי אלקטרוניקה וספורט ובשטח קטן יחסית כל אחת. הקניון בנוי כסטריפ,

¹ מקור: www.icsc.org.

לרוב כקו ישר, או כצורת האותיות L או U. בקניון קיימת התייחסות למושג "חוויית קנייה" – כל הגורמים המשלימים לביצוע הקנייה בפועל: אפשרויות בילוי, האפשרות והרצון להימצא בקניון ללא החובה לבצע קניות, אסתטיקה, מגוון, "Window Shopping", משך שהות גדול יותר גם כקנייה/בילוי משפחתי וכדומה (בדומה להליכה שלנו כתיירים ברחוב ראשי בערים שונות בעולם).

(2) **מרכז אזורי מורחב** – פועל גם בשטחים של עד 300 אלף מ"ר. מספק מגוון גדול של פורמטים ומוצרים, ובנוי סביב לפחות שלוש חנויות גדולות/"עוגנים". חנויות ה"עוגן" העיקריות משתרעות בדרך כלל על שטח של כ-30 אלף מ"ר. במרכז מגוון הפורמטים הגדול ביותר בהשוואה לסוגי המרכזים האחרים.

לוח 1:

מרכזים מסחריים – חלוקה לסוגים

סוג	תת-סוג	קונספט	שטח המרכז באלפי מ"ר	עוגנים טיפוסיים		מדד עוגנים (%)
				מספר	סוג	
מרכזים סגורים קנייניים	מרכז אזורי	קניון טיפוסי סגור – סחורה כללית, אופנה	40-160	2+	כול-בו כללי, מסחר, חנויות מוזלות, חנויות אופנה	50-70
	מרכז אזורי מורחב	קניון טיפוסי סגור – סחורה כללית, אופנה במבחר גדול ממרכז אזורי	240-485	3+	כול-בו כללי, מסחר, חנויות אופנה	50-70
מרכזי קניית פתוחים	מרכז שכונתי	חנויות נוחות	12-60	1+	סופרמרקט	30-50
	מרכזים קהילתיים	סחורה כללית, חנויות נוחות	40-160	2+	חנויות למוצרים מוזלים, סופרמרקט, חנויות הלבשה, חנויות לשיפוץ הבית	40-60
	מרכזי "לייף-סטייל"	חנויות המתמחות בעיצוב גבוה, הסעדה, בידור ופנאי, בדרך כלל פתוח	40-160	0-2	לא מעוגן בדרך הרגילה אבל עשוי לכלול חנות ספרים, פורמטי ענק של קמעונאות, מגה בית קולנוע (ריבוי מסכים), חנויות כל-בו קטנות	0-50
	"פאוור סנטר"	רשתות גדולות, חנויות עוגן מכל התחומים, כמה דיירים קטנים	100-300	3+	חנויות "עשה זאת בעצמך", חנויות למוצרים מוזלים	75-90
	מרכזי בילוי נושאי	מרכז פנאי, תיירות, קמעונאות ושירות, שילוב של מסחר ושירותים	20-80		מסעדות, בידור	
מרכזי עודפים / מוזלים	מרכז עודפי יצור, חנויות מפעל מוזלות	40-200		עודפי יצור		

- (1) **מרכז שכונתי** – נועד לספק אפשרות קנייה יומיומית נוחה לקהלי יעד המתגוררים בשכונה הסמוכה למרכז. בכמחצית מהמרכזים האלה יש סופרמרקט ובכשליש – דראגסטור. יתרת השטח נתפסת על ידי חנויות מסוגים שונים, בין היתר בתי מרקחת, מזון מהיר ושירותים אישיים במתכונת של Strip Center או "מרכז נוחות" – שורה של חנויות בעלות תקרה/קולונדה משותפת המכסה את רצועת החנויות למוצרי One-Stop-Shop. ההיצע כולל מוצרי מזון, בית מרקחת, שירותי כביסה/ניקוי יבש, העתקות ועוד.
- (2) **מרכז קהילתי** – היצע שטחי תמהיל גדול מהמצוי במרכז השכונתי. משלב תמהיל מגוון ממוצרי הלבשה ועד למוצרי "עשה זאת בעצמך".
- (3) **מרכז "לייף-סטייל"** – בדרך כלל ללא חנויות עוגן, ממוקם בסמיכות לשכונות בעלות מאפיינים סוציו-אקונומיים גבוהים. המרכז כולל חנויות יוקרה, מסעדות אופנתיות ומוצרי בידור ומעוצב ברמה גבוהה עם חניה מידית.
- (4) **"פאוור סנטר"** – מספר עוגנים, שמתאפיינים בשטח גדול לחנות, מכל התחומים. כולל חנויות כל-בו מוזלות, "מחסני כוח" לממכר מוצרים שונים, חנויות המציעות מגוון רחב של מוצרים ספציפיים במחירים נמוכים. בדרך כלל כולל מספר עוגנים עצמאיים ומספר שוכרים מועט וייחודי (החנויות הגדולות משלמות שכר דירה חודשי נמוך למ"ר ביחס לחנויות הקטנות). נתח שטח העוגנים הוא הגבוה ביותר – 75%-90%. אין במקום שטחי הסעדה משמעותיים וקולנוע. ההגעה ל"פאוור סנטר" היא ייעודית (הלקוח תכנן מראש את קניותו, לעומת קניון שבו מתבצעת פעולת "שיטוט")².
- (5) **מרכז בילוי נושאי** – מרכזים מהסוג הזה מגוונים בנושאים וגדלים, אך הם נבדלים ממרכזים מטיפוסים אחרים בסגנונם הייחודי, בארכיטקטורה של החנויות ובהיצע מסחרי מיוחד. מרכז בילוי נושאי מעוגן באמצעות מסעדות ומרכזי בידור ומכוון לתרבות הפנאי והתיירות.
- (6) **מרכז עודפי ייצור** – מרכז של חנויות עודפי ייצור בבעלות ובניהול היצרנים. מרכז מהסוג הזה מושך את המעמד הבינוני והנמוך ולעתים כולל גם חנויות אחרות המוכרות סחורה במחירים מוזלים.

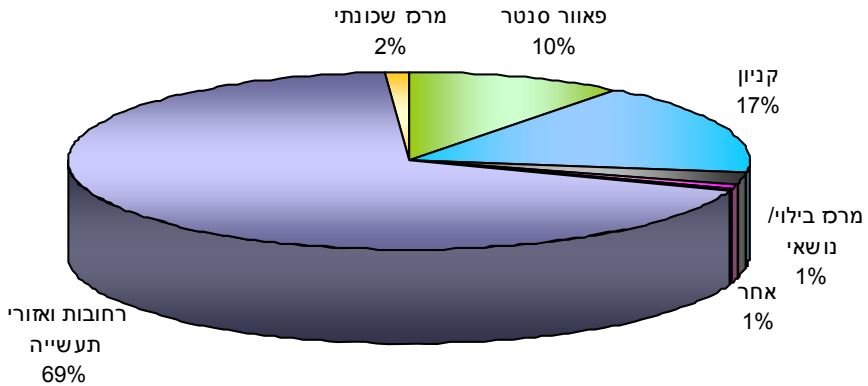
² הערה: בארץ קיים שילוב ייחודי, מעין "פאוור סנטר ישראלי" המשלב גם תכונות של קניון.

מגמות בישראל

בישראל למעלה מ-7 מיליון מ"ר של שטחי מסחר קמעונאי. איור 1 מציג את התפלגות שטחי המסחר בין המרכזים המסחריים השונים לבין המסחר המצוי מחוץ למרכזים האלו.

איור 1:

התפלגות שטחי המסחר



בישראל 1 מ"ר של מסחר קמעונאי לנפש (לא כולל שירותים).

בישראל 218 מרכזים מסחריים (בשטח כולל של למעלה מ-2.1 מיליון מ"ר).³

- (1) 55% מכלל השטח ו-49% ממספר המרכזים המסחריים הם מסוג קניון.
- (2) 33% מכלל השטח ו-20% ממספר המרכזים הם מסוג "פאוור סנטר".
- (3) 6% מכלל השטח ו-24% ממספר המרכזים הם מסוג מרכז שכונתי.

לוח 2 מציג את היצע מרכזי המסחר הקיימים בחלוקה לסוגים.

³ מקור: צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ. במסגרת בדיקות כלכליות שהחברה עורכת לאורך השנים, נבחן הפוטנציאל הכלכלי של 75% מהמרכזים המסחריים הקיימים והמתוכננים בישראל.

לוח 2:

מרכזי מסחר קיימים

סוג המרכז	מספר מרכזים	סה"כ שטח (אלפי מ"ר)	שטח ממוצע (אלפי מ"ר)	% מסך שטחי המסחר מרכזי	מספר מרכזים הפתוחים בשבת
קניון	101	1,193	12	55%	21
"פאוור סנטר"	46	720	16	33%	25
מרכז שכונתי	54	142	3	6%	3
מרכז בילוי/נושאי	11	80	7	4%	5
מרכז עודפים/מוזל	2	26	13	1%	2
מרכזי בבית חולים	3	11	4	1%	1
מרכז "לייף-סטייל"	1	3	3	0%	3
סה"כ/ממוצע	218	2,175	10	100%	60

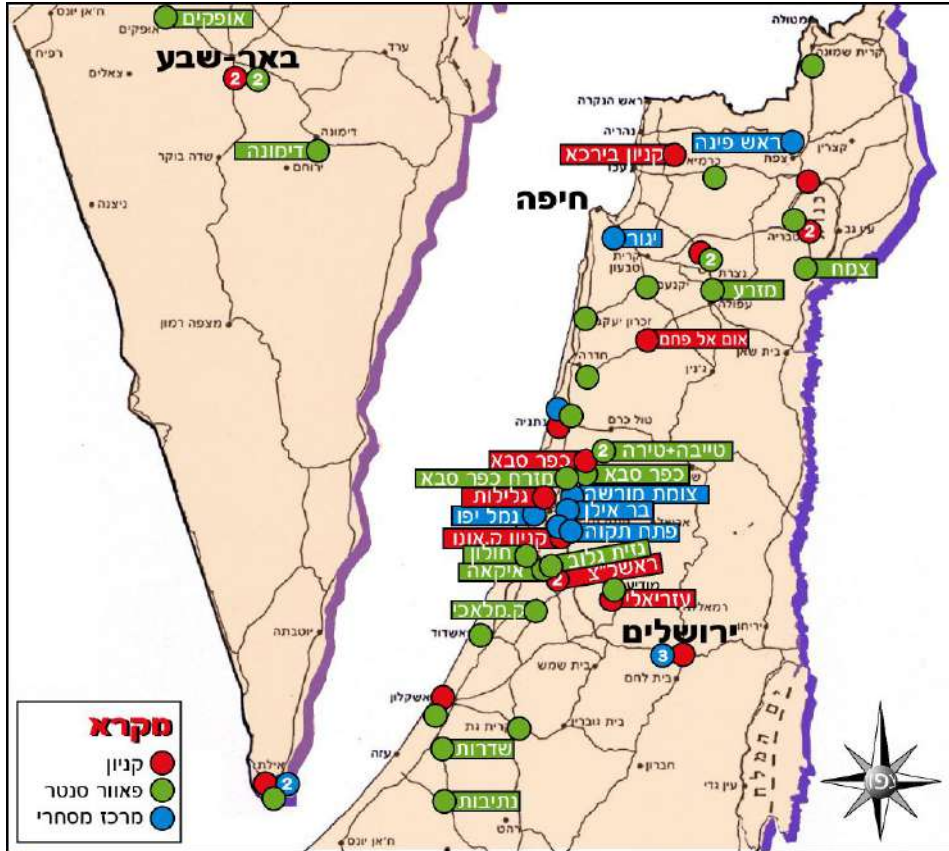
חל גידול בשטח היחסי הנתפס על ידי "הפאוור סנטרים".

בעתיד מתוכננים כ-120 מרכזי מסחר בשטח של כ-850 אלף מ"ר, מתוכם 9% מסוג "פאוור סנטר", 36% מסוג קניון, 29% מסוג "לייף-סטייל", 16% מסוג מרכז שכונתי ו-9% מסוג מרכז בילוי/נושאי.

מפה 1 מתארת את פריסת מרכזי המסחר שיפותחו בישראל. תוספת השטחים תהווה כמעט 50% ביחס למצוי היום.

מפה 1:

פריסת היצע מרכזי מסחר שיפותחו בישראל



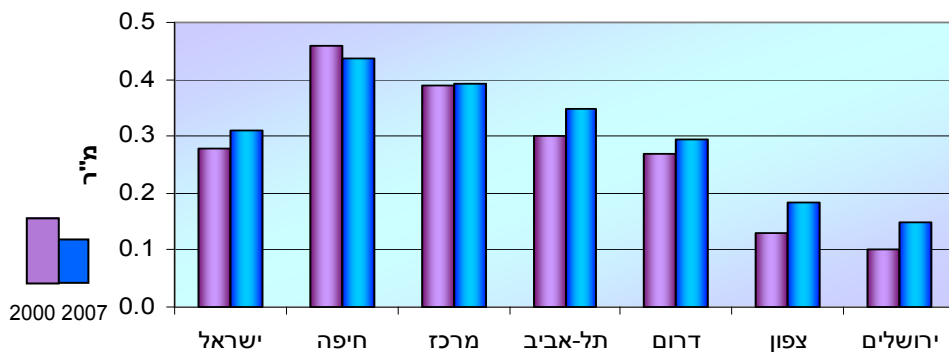
צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ

קיימת מגמת התרחבות של שטחי המסחר במרכזים שכונתיים והקמת מרכזי מסחר מסוג "לייף-סטייל".

איור 2 מציג את יחס שטחי המסחר לנפש במחוזות ישראל בשנת 2000 והיום.

איור 2:

יחס שטחי המסחר לנפש במחוזות ישראל בשנים 2000 ו-2007.

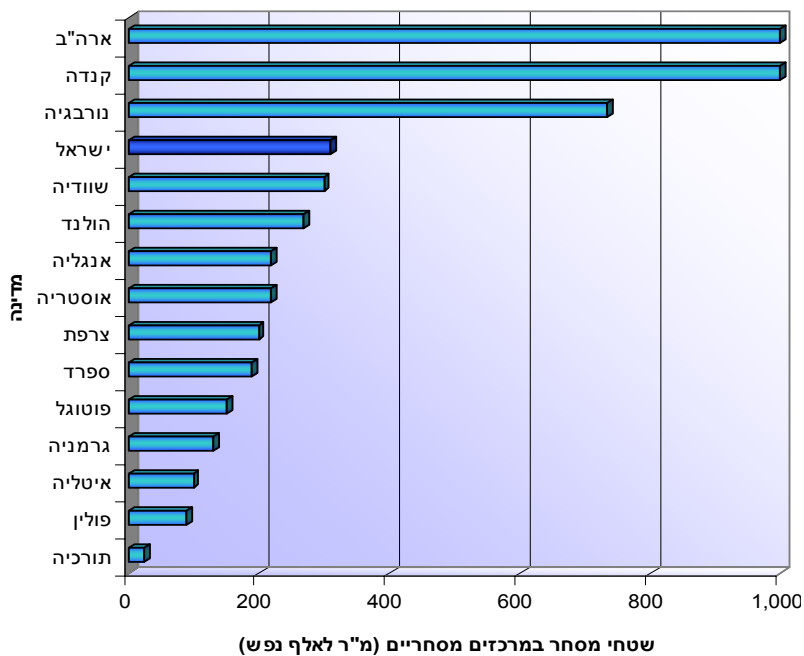


יחס השטח המסחרי במרכזי מסחר לנפש עלה מ-0.28 מ"ר לנפש בשנת 2000 ל-0.31 מ"ר לנפש היום. חוץ מאשר במחוזות מרכז וחיפה, חל גידול ביחס בכל המחוזות.

ישראל נחשבת מהמובילות בעולם בשטחי המסחר במרכזים מסחריים לנפש. איור 3 מציג השוואה מול מדינות נוספות.

איור 3:

שטחי מסחר במרכזים מסחריים (מ"ר) ל-1000 נפש בישראל ובמדינות נוספות.



עם תום תקופת הפיתוח המואץ של קניונים ו"פאוור סנטרים" בישראל, החל תהליך של חזרה אל מרכזי הערים⁴ ופיתוח של מתחמי מסחר ייחודיים, בהם:

- (1) נמל תל אביב.
- (2) נמל יפו.
- (3) שיקום ופיתוח מתחמים היסטוריים: תחנת הרכבת הישנה, שרונה (טמפלרים) וכדומה.
- (4) מרכז שרובר בירושלים.
- (5) מתחמי בילוי ופנאי המשלבים מרכזי קניות דוגמת "עיר הסרטים" בראשון לציון.

לסיכום

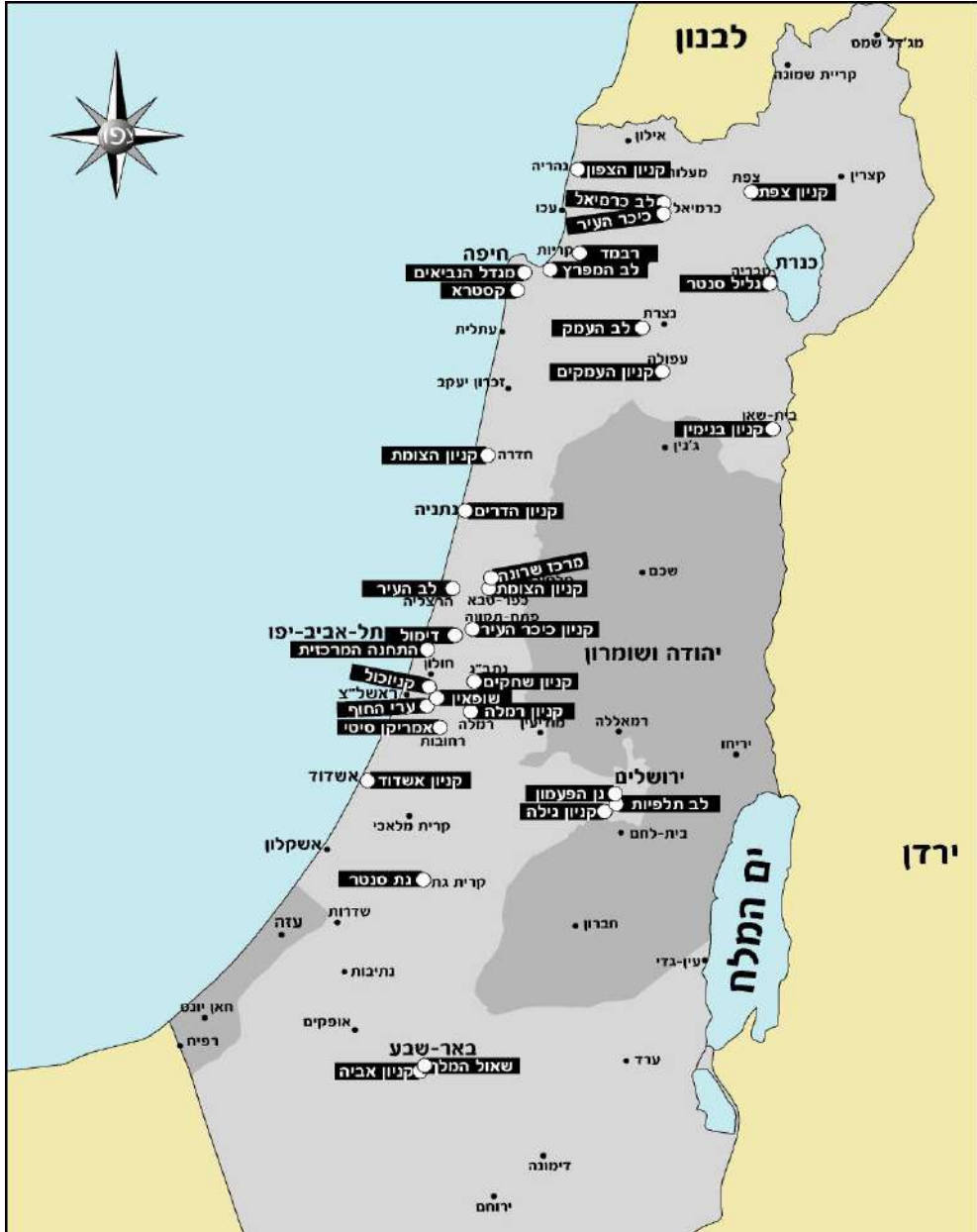
צפוי מגוון הולך וגדל של סוגי מרכזים מסחריים. ינצחו בתחרות אלו שיפותחו במיקומים מיטביים ובגודל ותמהיל מיטבי וייצרו ייחודיות: me only ולא me too.

מפה 2 מציגה את פריסת הקניונים ה"כושלים" בישראל. אשמים בכישלונם לא רק היזמים כי אם מתכננים ומקבלי החלטות הקובעים ומתכננים בצורה שאינה מבוקרת ואחראית. בדומה לענפים אחרים, ענף המסחר אינו מתוכנן.

⁴ החברה היא הראשונה שהצביעה על התהליך הזה לפני כארבע שנים. החברה מובילה תהליכי שיקום של מרכזי ערים בירושלים, בכרמיאל, בנתניה ובמקומות נוספים.

מפה 2:

40 מרכזי המסחר ה"כושלים" בישראל



הצלחת מרכז מסחרי

א. שלושה גורמים עיקריים אחראיים להצלחתו של מרכז מסחרי:

מיקום המרכז – במקרו ובמיקרו. גורם המיקום כולל רמת נגישות למרכז וממנו (נגישות בהקשר זה היא זמן ההגעה למרכז, כולל זמן חיפוש החניה). ככל שהמרכז הוא בעל נגישות טובה יותר לאוכלוסייה גדולה יותר (בהשוואה למרכזים אחרים), כושר המשיכה שלו גדל, ולהפך.

גודל המרכז – בכל מיקום ניתן למצות את היתרון של גודל המרכז המסחרי שיוקם בו. הגדלת שטחו של מרכז מסחרי מעבר למיצוי היתרון לגודל הופכת לחיסרון. במקביל יש לייצר היצע מותאם של מקומות חניה בסמיכות מרבית לשטחים המסחריים.

תמהיל החנויות – התאמת סוגי המוצרים ומאפייניהם למאפייני הביקוש – אוכלוסייה היעד (מיצוב, עיצוב). ככל שתמהיל החנויות מוצלח יותר ומותאם למאפיינים של קהלי היעד השונים, גדל כושר המשיכה של המרכז. היום מתחדד הצורך ביצירת מיתוג ומוצר ייחודי תוך יצירת יתרונות תחרותיים.

ב. קיימים גורמים נוספים המשפיעים על הצלחתו של מרכז מסחרי כגון: ניהול, שיווק, תחזוקה, חניה (עילית, תת-קרקעית; בחינם ו/או בתשלום).

ג. המדד להצלחתו של מרכז מסחרי הוא מכירות למ"ר בחודש. נקודת האיזון לעניין הזה:

1. קניון – למעלה מ-400 דולר.

2. "פאוור סנטר" – 200-250 דולר.

ההבדל בין קניון "פאוור סנטר" נעוץ בערך הקרקע, בעלויות הבינוי, בתפעול ובתחזוקה ובשטחי מעברים⁵.

⁵ מקור: נתוני צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ.

דרכים להחייאת מרכזי ערים

"העבר הוא הנביא הטוב ביותר של העתיד" (ג'ון שרמן)

חוזרים למרכזי הערים! חברת צ'מנסקי בן שחר ושות' חזתה זאת כבר לפני למעלה מארבע שנים, והיא מייצעת במימוש אפשרי במיקומים רבים. ליזמים, לחברות השקעה ויזום ולאנשי עסקים המבקשים למקם את עסקיהם/משרדם ב"מקום האחר" יש הזדמנויות עסקיות במרכזי הערים בישראל בכלל ובאזורים ההיסטוריים בפרט (להלן: "המרכזים"). פעילויות כלכליות ומשקי בית חוזרים ויחזרו אל מרכזי הערים. החזרה הזו מתרחשת למרות העשייה של גופי תכנון ומקבלי החלטות ברשויות המקומיות, שלרוב אינה מתוכננת, אינה נכונה, ואינה מבוקרת ומותאמת לכוחות השוק (פירוט בהמשך).

- א. **היכן זה קרה?** בראש פינה, במושבה הגרמנית בחיפה (הצלחה חלקית), בזיכרון יעקב (הצלחה חלקית), בירושלים (תחילת התהליך) ובנמל תל אביב.
- ב. **היכן זה צפוי לקרות בקרוב?** בנמל יפו ובכיכר השעון ביפו, בממילא בירושלים, בשרונה בתל אביב ובתחנת הרכבת מנשיה ביפו.
- ג. **היכן זה יכול לקרות (אם יטופל כנדרש)?** בכרמיאל, בהרצלייה, בנתניה, בעכו, בצפת, בטבריה, בקיסריה, ביפו ובעיר העתיקה בבאר שבע.

להלן המצוי, הרצוי והאפשרי בפיתוח מרכזי ערים ואזורים היסטוריים.

ד. המצוי

1. **התכנון והניהול העירוני נכשל** – מערכות התכנון בישראל ומקבלי ההחלטות בערים הזניחו את מרכזיהן ואת נדבכיהן ההיסטוריים.
2. **למרכזים אין יתרונות תחרותיים** – היצע הפעילויות במרכזי הערים לא הותאם למאפיינים משתנים של ביקוש שנותב אל מגוון חדש של מוקדים מתחרים (בתחומי המסחר, התרבות, הפנאי והבילוי). התכנון הובל בידי אדריכלים שלא הבינו גם את הצורך הכלכלי והשיווקי. ביצוע "מתחת פנים" (מדרכות, מנורות ושלטים) בלבד אינו מחולל ולא יחולל את השינוי.
3. **פגיעה במיתוג העירוני** – מרכז עירוני שאינו מתפקד כלכלית, גורם לעיר כולה לרדת בערכה בפועל ובכוח בעיני התושבים ובעיני עסקים שונים.

4. **הזנחה** – אנו מזניחים את מורשתנו ההיסטורית.
5. **גודל הביקוש** – למרכזי הערים זורמים אנשים רבים ובמספרים הדומים ואף הגדולים ממרבית מרכזי המסחר בישראל. לפי נתוני החברה, למעלה מ-50 אלף נפש מגיעים כל יום ל"משולש הירושלמי", ובפסח ביקרו בו למעלה מ-100 אלף איש ליום.
6. קיימים מיקומים שביצעו או שהחלו את תהליך השיקום, בהם:
- (א) **המושבה הגרמנית בחיפה** – שוקמה ופותחה לקראת הפיכתה למתחם תיירותי מתמחה, וכחוליה מקשרת בציר התיירותי הנמשך מרחוב יפה נוף דרך הגנים הבהאיים ומסתיים במתחם תיירותי עתידי עם פתיחתה לציבור של חזית המים בנמל. ברם, הציר לא ייצר ממשק עירוני פורה ורציף שימצב אותו כחלק מההוויה העירונית התרבותית והוא משרת בעיקר את המגזר הערבי-נוצרי. גובה שכ"ד חודשי מגיע עד ל-30 דולר למ"ר.
- (ב) **מדרחוב המושבה בזיכרון יעקב** – "דרך היין" שבה שוחזר רחוב המייסדים שהיה אופייני למושבות הברון. לאורך הרחוב נמצאים מרבית אתריה ההיסטוריים של זיכרון יעקב. באחרונה מהווה "דרך היין" מוקד משיכה למבקרים הנהנים מהאווירה המיוחדת, מבתי הקפה, מהגלריות ומהמסעדות. אלא שמשך השהות הקצר יחסית של התייר המבקר ביישוב לא מאפשר "השארת" כוח קנייה מספק, ובשנה האחרונה רמת המיצוב של החנויות ושל סוגי המוצרים הנמכרים ירדה והמקום מאבד מערכו.
- (ג) **נמל תל אביב** – נפתחו בו עשרות עסקים כולל בית "ארומה" וחנויות "קסטרו" בנמל, ובחלקו הצפוני של הנמל נבנה דק (deck) עץ בשטח 14 אלף מ"ר המעוצב בצורה גלית ייחודית בהשראת דיננות החול של ראשית ימי תל אביב. גובה שכ"ד חודשי מגיע ל-50 דולר למ"ר.
- (ד) **מתחם השעון ביפו** – מהווה חוליה מקשרת בין יפו לתל אביב. יהיו מרוכזים בו אזורי מסחר, שירותי מלונאות, הסעדה, חניה ומרכזי מבקרים. פיתוחו ישלים את חיבור השוק והעיר העתיקה למתחם "שוטטות" שיקשר ויחבר את האטרקציות התיירותיות ביפו, ביניהן פיתוח בית הסראייה ומגדל השעון. לאחרונה נרכש בניין המשטרה והוא יתופעל כמלון בוטיק. ליפו פוטנציאל כלכלי גדול בתנאי שיתוכנן כלכלית וינוהל על ידי חברות ניהול מקצועניות.

גם את שוק הפשפשים יש לנהל באמצעות חברת ניהול כמו בכל קניון או מרכז מסחרי מודרני. לעירייה אין את הכלים הניהוליים המתאימים.

(ה) **פרויקט ממילא** – ממוקם במרכז ירושלים, על קו התפר שבין העיר העתיקה למרכז העיר החדשה. כולל את מלון "מצודת דוד" (מלון 5 כוכבים), שכונת עיר ומרכז מסחרי ממילא (לו מייצגת החברה) שהוא שילוב בין מרכז בילוי ותיירות לבין Lifestyle Center – חנויות מתמחות בעיצוב גבוה, הסעדה, בילוי ופנאי.

ה. הרצוי

1. **מטרה: לייצר את ברצלונה, אמסטרדם, ברז' וסיינה בישראל** – להחזיר אל המרכזים את החיים הכלכליים והתרבותיים ואת מבני המגורים והמלונאות.

2. **יעד: מרכז העיר** הוא מוקד להווייה חברתית-תרבותית, סמל לכלכלה בריאה, לגאווה ולמורשת היסטורית. הוא מייצר ומשמר מקומות עבודה שמשמשים בסיס למיסוי עירוני, ומגן על ערכי הנכסים בסביבתו. מרכז עיר משגשג משמר רווחים בגבולות העיר.

ו. האפשרי

1. **זה קרה וקורה** בשינקין ובצפון דיזנגוף בתל אביב, חלקית בזיכרון יעקב ובמושבה הגרמנית בחיפה, התחיל במרכז העיר ובפרויקט ממילא בירושלים ויתרחש במיקומים נוספים. **כל זאת, בתנאי שיתבצע נכון! וינהל נכון!**

2. **הדרך להצלחה**

(א) להחליט שרוצים.

(ב) לעצב תכניות אסטרטגיות, כלכליות ושיווקיות של מגוון מרכיבי השימושים המרכזיים – מסחר, תרבות, בילוי, פנאי ועוד.

(ג) החייאה של מרכזי ערים תתבסס על ארבעה עקרונות-על:

1. **שיקום כלכלי (Economic Restructuring)** – חיזוק והעצמת היתרונות היחסיים והתחרותיים של מרכז העיר שיאפשרו איתור הזדמנויות חדשות.

2. **קידום מכירות (Promotion)** – שיווק מרכז העיר בכלל ושטחי מסחר ותרבות בפרט ללקוחות, למשקיעים פוטנציאליים, לעסקים חדשים, לאוכלוסייה מקומית ולמבקרים. יצירת מותג למרכז העיר.

3. **ארגון (Organization)** – שיתוף פעולה פרטי וציבורי ויצירת קונצנזוס בין הגופים לבין בעלי התפקידים השונים והקמת חברת ניהול (כמו בקניונים או ב"פאוור סנטרס").

4. **עיצוב (Design)** – שיפור הצורה הפיזית, שיקום ושימור מבנים היסטוריים, עידוד בנייה חדשה, עיצוב חדשני ותכנון לטווח ארוך, כולל שיפור רמות הנגישות והחניה, יצירת סביבת הליכה נעימה ורציפה להולכי רגל, שיפור חזות רחובות, שמירה וטיפוח של אתרים ונכסים עירוניים ייחודיים ושימור אתרים היסטוריים. כל אלה ואחרים עשויים לייצר סביבה "תומכת" ומעודדת לקוחות להעדיף את מרכז העיר על פני היצע מתחרה קיים ומתוכנן.

ז. נדרש לבצע מהלך משולב.

1. עיצוב אסטרטגיה שיווקית – השילוב של תמהיל מותאם של פעילויות.

2. מיתוג עירוני, ונגזר ממנו ומהאסטרטגיה השיווקית – מיתוג למרכז העיר.

3. הקמת חברת ניהול - ניהול משולב של מקומות ומינון מושכל (שאינו יוצר צפיפות-יתר).

4. איתור פרויקטים שיחוללו את השינוי.

5. טיפול במרחב הציבורי.

כלומר, יצירת אווירת יוקרה באמצעות תכנון פיזי נכון ושיווק, הם המתכון להצלחה.

ח. ניתן לעשות זאת היום!

נחוץ גם פיתוח מסחרי פרברי

א. מעבר להיצע מועט של מרכזי מסחר בשטח גדול יחסית כל אחד (כמו געש-שפיים ורגבה) הממוקמים בשוליים העירוניים (כמו צומת ביל"ו, שההיצע שלו יכול להימצא גם "מעבר

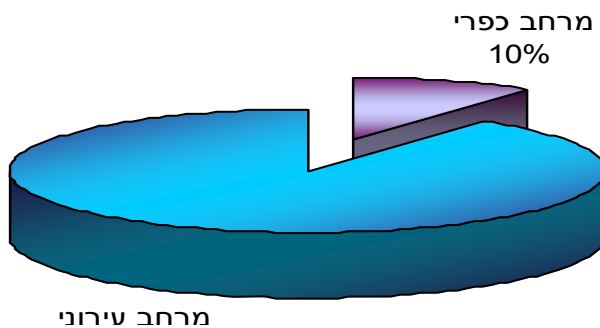
לכביש" – חצי קילומטר צפונה "בתוך" רחובות), מרבית ההיצע במרחב הכפרי אינו עולה על 10% מזה המצוי בכלל מרכזי המסחר בישראל.

ב. מרבית השטח המצוי במרחב הכפרי הוא במקבצים קטנים ובעיקר בתחנות תדלוק כנדרש וכמצופה.

ג. השטח ה"נתפס" בפועל קטן! – פחות מ-10% מההיצע הקיים (איור 4)! השטח הנתפס בתודעה גבוה מאוד ("ירוקים" וחלק מראשי הערים מהלכים עלינו אימים).

איור 4:

שטחי המסחר בקניונים וב"פאוור סנטרים" במרחב העירוני ובמרחב הכפרי



ד. בחלק מהמיקומים נחוץ היצע שטחי מסחר במרחב הכפרי (שמרביתו משרת גם טיילים ונוסעים בכביש שלא "ייכנסו" לרכוש בתוך הערים) כדי:

1. לספק מענה לביקושים/לצורך של התושבים (לדוגמה בצמח). היעדר מרכזים שישרתו אוכלוסייה זו פוגע בה. גם חקלאיים זקוקים לאיכות ולרמת חיים. כוח הקנייה/שקלים אינם מושפעים מ"הקו הכחול" של המתכננים.

2. לספק חלופה – היעדר היצע מותאם של קרקעות במרחב העירוני בכלל (לדוגמה בנהרייה), או קרקעות במחיר שיאפשר פיתוח של מוצרים עתירי-שטח כמו "פאוור סנטר", המחוללים רמות שכר דירה נמוכות יחסית (15-20 דולר למ"ר בחודש), מחייב איתור מיקומים חלופיים. לדוגמה, בהרצליה אין "פאוור סנטר" ולא יהיה. לפיכך המענה ניתן בגעש-שפיים.

במילים אחרות, קיימים מרכזים שלא ניתן להקימם אלא במיקומים שבהם מחיר הקרקע נמוך. יש לשקול את הקמתם של מרכזים כאלה תוך פגיעה בשטחים פתוחים לעומת הפגיעה בצרכנים בגלל היעדר המרכזים.

3. לספק מיקום של מרכז מסחרי במקום המותאם לאופיו של המרכז שיביא תועלת נקייה מרבית הן מנקודת ראות של היזם, והן מנקודת הראות הצרה של הצרכנים. כלומר, מיקום מיטבי לכולם גם באזור כפרי, בתנאי שאין למיקום השפעות חיצוניות שליליות.

הכותב: תמיר בן שחר, הבעלים והמנכ"ל של צ'מנסקי, בן שחר ושות', החברה המובילה בישראל בתכנון אסטרטגיה למקבלי החלטות ביחס לפיתוח ערים ואזורים, פיתוח נדל"ן בשווקים שונים וייעוץ בתחומי המסחר, הקמעונאות והשיווק למרבית מרכזי המסחר שהוקמו ושלא הוקמו בישראל ולמרבית הרשתות הקמעונאיות.