

מרכזי מסחר בבתי חולים משרתים קהלים "שבויים"

נובמבר 2021

© כל הזכויות שמורות לחברת **צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ**.
כל שימוש ו/או התבססות על המידע הכלול בדו"ח זה ללא קבלת רשות
מראש ובכתב מחברת **צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ**, אסור בהחלט.

כותרת משנה

מרבית מרכזי המסחר בבתי חולים מחוללים רמות הכנסה גבוהות מאוד. מרכזים אלה משרתים מספר קהלי יעד "שבויים" (אנשי צוות, מאושפדים, מבקרים ומלווים) הנמצאים והמבקרים בבית החולים בכל יום מחדש והנעדרים אלטרנטיבה לביצוע קניות ולרכישת שירותים. חלק מהרשתות הארציות זיהו את הפוטנציאל לפני מספר שנים ופועלות גם במרכזים אלה. חלק מהמרכזים מקיימים ניהול מיטבי כבקניון "רגיל", בחלק אחר הנהלות בתי החולים אינן מנהלות את המרכזים וטרם זיהו את הצורך בניהול המרכז, בקביעת תמהילו ובהגבלת המחירים לפחות לחלק מהמוצרים.

פתיח

קיימים מספר תתי-סוגים של מרכזי מסחר הנהנים מהימצאות של קהלי יעד "שבויים" בהם. לקוחות אלו מגיעים לצורך ביצוע פעילות מסוימת שאורכת מספר שעות ולעיתים אף ימים, והנדרשים בהכרח לשירותים שבאותם מרכזי המסחר. בין המרכזים הללו נמנים תחנות מרכזיות ותחנות רכבת, אצטדיונים, שטחי מסחר במוסדות להשכלה גבוהה וגם בבתי חולים. טור זה יתמקד, הפעם, במרכזי המסחר הפרוסים בבתי החולים בכלל ובבית חולים רמב"ם בחיפה כחקר אירוע בפרט, ויסקור את גודל ומאפייני כוח הקנייה הזורם אליהם ואת שטחי המסחר המצויים והתמהיל בהם; במטרה להעריך את סך שטחי המסחר האפשריים לפעול במרכזים עם לקוחות "שבויים" כמו גם לייצר את תמהיל החנויות והעסקים המותאם והמיטבי, נדרשת הבנה מעמיקה של הרגלי הצריכה וההתנהגות של מגוון קהלי היעד שירכשו בחנויות המרכז ושל יכולת הרכישה שלהם המתבטאת בכוח הקנייה החודשי או החד-פעמי שב"כיסיהם";

הגדרת סוגי קהלי היעד

בית החולים במיקומו ובגודלו משרת 3 קהלי יעד מרכזיים: המאושפדים במחלקות השונות של בית החולים למעלה מ-24 שעות יחד עם המלווים שלהם. צוות בית החולים הכולל: רופאים, אחיות, פרה-רפואי, עובדי מנהלה ומשק ומבקרים בחדר מיון ובמרפאות חוץ והמגיעים לבדיקות ליום אחד וחוזרים לביתם יחד עם המלווים שלהם;

הקרייה הרפואית רמב"ם בחיפה כחקר אירוע

מספר המיטות ברמב"ם הינו 1,075. מספר מאושפדים בשנת 2020 (שנת קורונה שבה הופחת מספר המאושפדים בשל החשש מכניסה לבתי חולים) הינו כ-73 אלף, ומספר אנשי צוות מונה 5,900 איש. כמות הנכנסים לבית חולים ביום ממוצע מוערך בכ-11 אלף איש (חלק מהמידע נלקח מאתר בית החולים והאחר באמצעות ספירות במרכז המסחרי שבוצע על ידי עובדי החברה). הכמות הגדולה

צ'מנסקי בן שחר

ביותר של הנכנסים לבית חולים היא של אנשי צוות (כ-4.9 אלפי איש ביום, לא כולל העובדים נמצאים בכל יום ולאורך כל היום בבית החולים), אחריהם המאושפדים והמלווים (כ-3.4 אלפים), לבסוף, המבקרים והמלווים (כ-2.8 אלפים). ישנו גם קהל היעד של משקי הבית בשכונת בת גלים המתגוררים "על" בית החולים. ברם, הם אינם לקוחות "שבויים", ומהווים נתח שאינו משמעותי מכוח הקנייה של שטחי המסחר שבבית החולים. במרכזים מסחריים "רגילים" מתקיים יחס של 0.5-0.7 מבקר למ"ר של מסחר קמעונאי מתפקד. תאורטית כמות המבקרים בבית החולים יכולה הייתה לאפשר פי כמה יותר מ"ר מהמצוי במרכז המסחרי ברמב"ם כיום! בממוצע קיימים ברמב"ם (ובבתי חולים אחרים) 1.3-1.5 מ"ר של שטחי מסחר למיטה; התרשים שלהלן מציג את סוגי קהלי היעד הנכנסים והנמצאים בבית חולים מידי יום;

תרשים: סוגי קהלי היעד הנכנסים והנמצאים בבית חולים והינם קהל פוטנציאלי לשטחי המסחר במרכז המסחרי



בלוחות שלהלן מוצג פירוט שטחי המסחר היום ובשנת 2019 ובהתייחס לתתי-שווקים לסוגיהם:

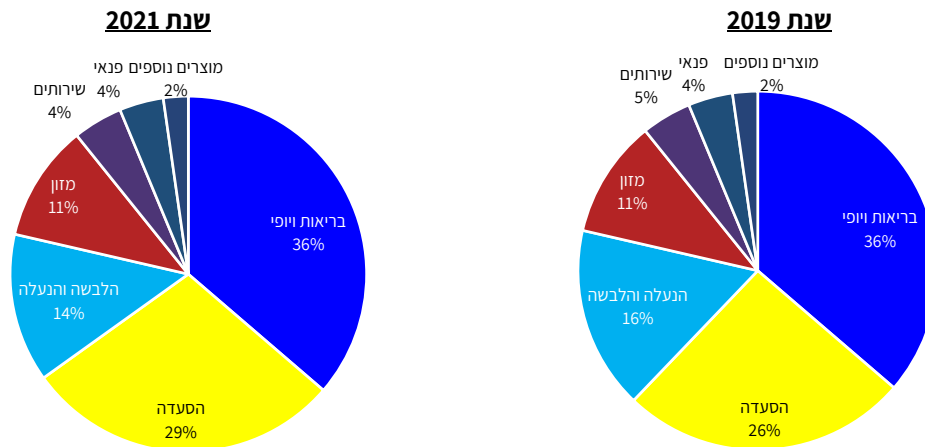
לוחות: פירוט שטחי המסחר ברמב"ם היום ובשנת 2019

שנת 2021					שנת 2019				
שטח נטו (מ"ר)	החנויות	מספר חנויות	קטגוריה	תת-שוק	שטח נטו (מ"ר)	החנויות	מספר חנויות	קטגוריה	תת-שוק
516	אופטיקה הזורע, סופר-פארם, רוני אורתופדיה	3	בריאות ויפוי	"לא-מזון"	516	אופטיקה הזורע, סופר-פארם, רוני אורתופדיה	3	בריאות ויפוי	"לא-מזון"
192	שילב, FOX	2	הלבשה והנעלה		234	אופנת לאה, שילב, FOX	3	הנעלה והלבשה	
57	צומת ספרים	1	פנאי		57	צומת ספרים	1	פנאי	
32	מדיה סטור	1	מוצרים נוספים		32	מדיה סטור	1	מוצרים נוספים	
409	רולדין, מקדולנד'ס, בלוברי, פלפלת, רוזמרין, הסושייה, ריבר	7	הסעדה		367	קקאו, מקדולנד'ס, בלוברי, פלפלת, רוזמרין, הסושייה	6	הסעדה	
151	עולם הממתקים, שופרסל אקספרס	2	מזון		151	עולם הממתקים, שופרסל אקספרס	2	מזון	
64	מעבדת טלפונים סלולרים, דואר ישראל, פיס	3	שירותים		64	מעבדת טלפונים סלולרים, דואר ישראל, פיס	3	שירותים	
1,421		19	סך הכול		1,421		19	סך הכול	

צ'מנסקי בן שחר

היצע שטחי המסחר לא השתנה בין השנים והינו כ-1.4 אלפי מ"ר, וכך גם מספר החנויות שעומד על 19. התמהיל - גם הוא ללא שינוי מהותי כמוצג בתרשימים הבאים. היום שטחי ה"לא-מזון" תופסים כ-56% מסך שטחי המסחר, הסעדה כ-29%, מזון כ-11% ושירותים כ-4%. בנוסף, קיימים בכל בתי החולים מכונות לממכר מוצרי מזון ושירותים וגם שטחי הסעדה ושירות של חברות ללא מטרות רווח;

תרשימים: תמהיל שטחי המסחר ברמב"ם היום ובשנת 2019



כיצד בוחנים את הנדרש והאפשרי במרכז מסחרי בבית חולים?

הדרך כוללת את כימות היצע שטחי המסחר ובהתייחס למספר העסקים, שטחם (מ"ר) ובחלוקה לתתי-שווקים, הערכה כמותית של תרומתו של כל אחד מקהלי היעד לפדיון של שטחי המסחר, ויצירת סרגלי השוואה מפורטים בין המצוי בבתי חולים שונים. סרגלי ההשוואה יכללו כימות של יחס מ"ר של שטחי מסחר למיטה, פדיון חודשי למיטה, פדיון חודשי ממוצע למ"ר, גורמי הצלחה או אי הצלחה של החנויות ועוד;

צ'מנסקי בן שחר ושות' יצרה לפני מספר שנים לרמב"ם אסטרטגיה שיווקית והמלצות לשינוי בתמהיל העסקים ופריסתם במרכז,

כמו גם למרכזים אחרים בבתי חולים. מפת פריסת החנויות היום ומוצגת שלהלן:

צ'מנסקי בן שחר

מפת: פריסת חנויות במרכז המסחרי רמב"ם היום



כסרגל השוואה נבחן המצוי בבתי חולים אחרים.

לדוגמה במרכז רפואי מאיר היו בתחילת שנת 2020 - מספר מיטות כ-736, מספר מאושפדים בשנה כ-60 אלף, מספר אנשי צוות 2.6 אלפי איש. היצע שטחי המסחר כולל כ-1.4 אלפי מ"ר, מספר חנויות 15, והתמהיל כלל: שטחי ה"לא-מזון" שתפסו כ-57% מסך שטחי המסחר, הסעדה כ-36%, מזון כ-6% והשירותים בהיקף נמוך;

בית חולים בלינסון והשרון / מרכז רפואי רבין - מספר מיטות כ-1,050, מספר מאושפדים בשנה כ-87 אלף, מספר אנשי צוות כ-4.5 אלפי איש. היצע שטחי המסחר הינו כ-0.8 אלפי מ"ר ומספר החנויות כ-11. התמהיל כלל שטחי ההסעדה שתפסו כ-65% מסך שטחי המסחר, "לא-מזון" רק כ-24%, מזון כ-7% ושירותים כ-4%;

סרגל השוואה מסכם - הלוח שלהלן מסכם את ההשוואה בין בתי חולים נבחרים:

לוח: סיכום בחינה השוואתית בין בתי חולים נבחרים

מאפיין / בית חולים	רמב"ם	מאיר	בלינסון	
ביקוש	מספר מיטות	1,075	736	
	מספר מאושפדים בשנה (אלף)	73	60	
	מספר אנשי צוות (אלפים)	5.9	2.6	
	מספר עסקים במרכז המסחרי	19	15	
היצע	שטחי המסחר (אלפי מ"ר)	1.4	0.8	
	התפלגות שטחי המסחר לפי תת-שוק (%)	"לא-מזון"	56	24
		הסעדה	29	65
		מזון	11	7
		שירותים	5	4
		ריק	-	-
	גובה	נמוך	גבוה	

צ'מנסקי בן שחר

דמי השכירות החודשיים למ"ר במרכזי המסחר גבוהים מאוד! מעל 500 ש"מ"ר בשטחי הסעדה ומגיע גם ל-1,000 ש"מ"ר, מזון

וסופרמרקט עד 300 ש"מ"ר, ושטחי "לא-מזון" גם 250 ש"מ"ר ויותר. כל זאת כעדות לרמת תפקודם הגבוה מאוד של היצע השטחים במרכזים אלה;

מחירי מוצרים - רק לחלק מהמרכזים קיימת הנהלה שמפקחת וקובעת שחלק מהמוצרים הנמכרים יהיו ב"מחירים" מוגבלים ומפוקחים. כל זאת, עבור ה"קהלים השבויים" הנעדרים אלטרנטיבה;

להלן קולאז' של תמונות ממרכזים רפואיים בלינסון ומאיר שהינם נקיים, פשוטים, מוארים, פתוחים ומייצרים חווית קנייה. כל זאת שלא השקעות גדולות:

תמונה: מרכז מסחרי בלינסון



תמונה: מרכז מסחרי במאיר



התנהגות צרכנית

החברה ביצעה מספר סקרים ללקוחות לאפיין התנהגות צרכנית במספר בתי חולים. הממצאים הבולטים: כ-75% מהמאושפדים מבקרים במרכזים, מרביתם ב"כול יום" וצורכים בעיקר מוצרי הסעדה. המאושפדים שאינם מבקרים ורוכשים במרכזים טוענים

שהחסם להגעתם הינו המחירים המופקעים.

2/3 מהמבקרים מגיעים אל שטחי המסחר ורוכשים בעיקר מוצרי הסעדה ופארם. אנשי הצוות מגיעים בתדירות גבוהה אל המרכז, רוכשים מוצרי בתי קפה בעיקר, חנויות פארם ושירותים. ההוצאה היומית הממוצעת למאושפד הינה 50-75 ש"ח, לא כולל מע"מ, למבקר 40-50 ש"ח, ולעובד 15-20 ש"ח בממוצע ליום;

ראיה צופה פני העתיד והנדרש - צפוי כי מרכזי המסחר בבתי חולים ימשיכו לגדול בשטחם, להשתדרג בתמהילם וברמת הניהול התפעולי והמסחרי שלהם, כל זאת במטרה לייצר ערך ללקוחותיהם. מאחר, ולקהל ה"שבוי" גם בבית החולים לא קיימת חלופה לביצוע קניות הכרחיות וקניות שהן מסוג של "נחמה" בסיטואציה מורכבת, מצופה כי הנהלות המרכזים תפקחנה כך שחלק מהמוצרים יימכרו במחיר מפוקח.