

036153358

עולם הקניונים

גיליון מיוחד לרגל ועידת הנדל"ן המסחרי | פברואר 2012

שוק הנדל"ן המסחרי לאן?

The Future of Shopping

קניון לכל נפש?

תמהיל. זה כל הסיפור

המגמה: התמקצעות

כשמקצוענות וניהול
נדל"ן נפגשים





תוכן

The Future of Shopping 04

אתם מזוהמים לקבל הצעה אל המהפכה הבאה: קמעונאות "כלל-ערוצית" - תשלובת של חוויות דיגיטליות ופיזיות

קניין לכל נפש? 06

שלוש זוויות חשיבה על מגמת ריבוי הקניונים: האם באמת אנו זקוקים לכולם, היכן נכון למקם אותם וכיצד ניתן לבלדל ביניהם?

תמהיל. זה כל הסיפור 08

הדרך לתמהיל מנצח עוברת דרך הבנת מצב השוק והכוחות הפועלים בו, אופי הפרויקט ומגמות השינוי

המגמה: התמקצעות 10

על ההתמקצעות בענף ניהול המרכזים המסחריים בארץ וקבוצות המפתח המובילות אותן

כשמקצוענות וניהול נדל"ן נפגשים 11

ניהול נדל"ן מניב הינו דוקטרינה שלמה, הדרושת ידע, ניסיון ומקצוענות תפעולית, שיווקית ומסחרית. בידי מי תפקידו את הנכס שלכם?

עולמ הקניונים



שלום לכולכם,

ועידת הנדל"ן המסחרי 2012 הינה הזדמנות נהדרת עבורנו כדי לכתוב, להוציא לאור ולשתף בידע הרב שנרכש אצלנו. מהדורה מיוחדת ומצומצמת זו של "עולם הקניונים", הוכנה במיוחד לקראת הוועידה, והיא מאפשרת הצצה לתוך מאגר המידע הנרחב בתחום מרכזי הקניות וניהולם, מידע אשר נצבר אצלנו יום יום, שעה שעה, ונאסף מעשרות מרכזי הקניות שאנו מנהלים.

כשמנהלים מרכז קניות, צוברים ידע. מהו תמהיל החנויות הנכון למרכז מסוים. מהיכן מכניסים סחורה ולאן מוציאים את האשפה. איך מנווטים את הקהל כך שיגיע לכל החנויות. איזה אירוע מושך קהל. אבל גם - מה הם חוקי ההעסקה החלים על השומרים ועובדי הנקיון. איזה ביטוח נכון כדי להימנע מצרות. אילו מתקנים כדאי להתקין כדי שקבלת רשיון עסק תהיה קלה ומהירה.

בשנים האחרונות מבינים יותר ויותר יזמים כי כדאי לרכוש את הידע הזה כבר בתקופת תכנון המרכז, וניתן לראות גם בעיניים פחות מקצועיות, באילו מרכזי קניות הוטמע ידע במהלך התכנון ובאילו לא.

לפני חמש שנים, החלטנו להוציא לאור פעמיים בשנה את מגזין "עולם הקניונים" כדי לשתף בידע שלנו את מירב העוסקים בתחום מרכזי הקניות. אם פספסתם את אחד מהגליונות, תוכלו להורידו אצלנו באתר האינטרנט www.promall.co.il. ככל שתקראו יותר, תשמחו אותו יותר!! שלכם,

עופר שחטר

מנכ"ל אריאל פרו-מול

עורכת ראשית לימור בר-נתן
עריכה גרפית סטודיו דדי כהן



"מחזה" פלעמורמות שיווק אנקטיביות
ויצמן 78 תל-אביב מיקוד: 62262
טלפון: 05-6226227

יזום וניהול המגזין: מחלקת פרוסום וקד"מ



התמקצעות נכסי אריאל

אריאל פרו-מול

מגדל ב.ס.ר. 2 דרך בן גוריון 1 בני ברק
טלפון: 05-6153333, פקס: 05-7608420
www.promall.co.il



יזם, אנחנו פרו בשבילך!

אריאל פרו-מול, חברת ניהול הקניונים המובילה בישראל, מלווה אותך כל הדרך להצלחה!

חברת אריאל פרו-מול המנהלת והמשווקת למעלה מ-80 מרכזי קניות בארץ ובעולם, מזמינה אותך להגשים חזון. עשרות עובדי החברה עומדים לשירותך לביצוע ותפעול כל מיזם בכל סדר גודל, משלב הרעיון ועד התפעול השוטף. פארק הקרח שיפתח בקרוב באילת, הוא רק דוגמה אחת לפרויקט מאתגר שהקמנו מהיסוד, ואנו צופים לו הצלחה בקנה מידה עולמי. יזם, התקשר עכשיו ונלווה גם אותך כל הדרך להצלחה. כי אם אתה יכול לחלום את זה, אנחנו יכולים לבצע את זה!



פרו-מ

מקבוצת נכסי אריאל

מגדל בסר 2, בני ברק 03-6153358

חפשו אותנו בפייסבוק:
Facebook.com/promall



www.promall.co.il

החברות המצליחות יתפסו את
 הלקוחות באמצעות קמעונאות
 "כלל-ערוצית": תשלובת של חוויות
 דיגיטליות ופיזיות

The Future of Shopping

זוהי שבת מושלגת בשיקגו, אבל איימי, בת ה-28, צריכה דווקא בגדי נופש לחופשה בקריביים. לפני חמש שנים, ב-2011, היא הייתה יוצאת מהבית ישירות אל הקניון. היום היא מתחילה את מסע הקניות שלה מהספה בבית, בשיחת ועידה עם הקניינית האישית שלה ב-Danella, החנות שבה היא רכשה שתי מערכות לבוש בחודש שעבר. הקניינית ממליצה על מספר פריטים, כשהיא מלבישה תמונות של הפריטים על האווזטר (בובת תצוגה וירטואלית) האישי של איימי. היא דוחה מיד כמה מהפריטים, עוברת לדפדפן אחר כדי לבדוק חוות דעת של לקוחות ומחירים, מוצאת מחיר טוב יותר על חלק מהפריטים בחנות אחרת, ומזמינה אותם. היא רוכשת פריט אחד מ-Danella באופן מקוון, ואז נוסעת לחנות Danella הקרובה לביתה כדי לבדוק את הפריטים שבמלאי אותם היא מעוניינת למרוד.

כשאיימי נכנסת ל-Danella, אחת המוכרות מברכת אותה בשמה, ומובילה אותה לחדר ההלבשה, שם כבר מחכים לה הפריטים אותם בחרה באופן מקוון, יחד עם נעליים תואמות ושמלת קוקטייל.



קוראים יקרים

הטעימה הראשונה שקיבלתם מימין הינה חלק ממאגר המידע הגדול ביותר בתחום הקניונים הנמצא באתר פרו-מול:

<http://www.promall.co.il>

כאן תוכלו למצוא את המגמות, התחזיות, החדשות, הניתוחים ואת מיטב אנשי המקצוע בתחומי הקמעונאות, השיווק, המסחר, הפרסום והאקדמיה בתחום.



רוצים לדעת עוד?

מבחר המגזינים של "עולם הקניונים" מחכה לכם באתר קריאה נעימה!



הנעליים מוצאות חן בעיני איימי, ולכן היא סורקת את הברקוד לתוך הסמארטפון שלה, ומוצאת את אותו זוג נעליים ב-30 דולר פחות בחנות אחרת. הזבנית מציעה מייד להשוות את המחיר, ומעודדת את איימי למדוד את השמלה. זוהי שמלה חושפנית ויקרה, כך שאיימי שולחת וידיאו של עצמה לשלוש חברות בעלות סגנון משובח ושואלת לדעתן. התשובות מגיעות מהר: שלילי. היא לוקחת את הפריטים שהיא רוצה, סורקת אתר אינטרנט לקופונים (וחוסכת עוד 73 דולר), ומשלמת באמצעות הסמארטפון שלה.

כאשר איימי נמצאת בדרכה לדלת, מסך בגודל מלא מזהה אותה ומציג בפניה מבצע מיוחד על חולצת קיין מקסימה. איימי בודקת את התקציב שלה באופן מקוון, מחייכת, ומשתמשת בסמארטפון שלה כדי לסרוק את קוד התגובה המהירה (Quick Response) על הצג. הפריט יישלח לביתה עוד הערב.

התסריט שהצגנו כאן אינו מתרחש עדיין במציאות, אבל הוא ממש לא עתידי ולא דימויני כפי שאתם עשויים לחשוב. כל הטכנולוגיות בהן משתמשת איימי כבר זמינות, ותוך חמש שנים, חלק גדול מהן תהיינה לגמרי מובנות מאליהן. אבל מה שנראה כמו חלום צרכני שהתגשם - עושר של מידע, שקיפות מחזירים כמעט מושלמת ומגוון של מבצעים מיוחדים - נראה כבר יותר ויותר כסיוט עבור קמעונאים רבים. חברות כמו Borders, Tower Records, Circuit City, Linens'n Things וקורבנות קלים של השיטה, ועוד יהיו קורבנות רבים אחרים.

מדי חמישים שנה בערך, הענף הקמעונאי עובר סוג כזה של מהפכה. לפני מאה וחמישים שנה, צמיחתן של הערים הגדולות ועלייתן של מסילות הרכבת אפשרו את יצירתה של חנות הכלבו המודרנית. מקץ עוד 50 שנה, הגיעו המכונות בייצור המוני, וזמן קצר לאחר מכן, במרחבי נוף הפרברים המתפשט והולך, צצו כפטריות אחר הגשם קניונים גדושים בחנויות מתמחות, אשר הציבו תחרות קשה לחנויות הכלבו שבמרכזי הערים. בשנות השישים והשבעים של המאה הקודמת היינו עדים להתפשטותן של הרשתות המוזלות והאאוטלטים - Walmart, K-Mart ודומותיהן, וזמן קצר לאחר מכן, החלו להתפשט בעקבותיהן גם ה-Category Killers, חנויות הענק דוגמת Circuit City ו-Home Depot, שכולן ערערו את בסיס קיומו של הקניון המסורתי או שינו את אופיו.

כל גל של שינוי אינו מבטל את מה שהיה לפניו, אך הוא מעצב מחדש את הנוף, מגדיר מחדש את הציפיות של הצרכנים ולעיתים קרובות משנה אותן לחלוטין. הקמעונאים המסתמכים על הפרמטים הישנים, חייבים להתאים את עצמם או להיעלם, כאשר הפורמטים החדשים מושכים נפח רכישות מהחנויות שלהם, ומפחיתים את הרווחיות של הנפח שעוד נותר.

** דארל ריגבי הוא שותף בחברת Bain & Co. ומנהל את מחלקת הקמעונאות והחדשות המלובית של החברה.
** הכתבה תמלאה מורסמה ב-Harvard Business review, במהדורת דצמבר 2010.
** יצירה הפיתוח מפורסם כאן המאמר המלא יופיע במגזין הקרוב של "עולם הקניונים" שיצא לאור בחודש אפריל.



ההערכה היא כי בישראל ישנם כיום כ-7.5 מיליון מ"ר של שטחי מסחר קמעונאי, וכי בחמש השנים הקרובות יוקמו עוד כ-75 מרכזים מסחריים חדשים. בראיון עם עופר שחטר, מנכ"ל אריאל פרו-מול, ניסינו לבדוק האם באמת אנו זקוקים לכל כך הרבה קניונים, היכן נכון להקים אותם גיאוגרפית וכיצד ניתן לבדל בין הקניונים?

קניון לכל נפש?

3 זוויות חשיבה על מגמת ריבוי הקניונים

1 עניין של גודל או האם אנחנו בכלל צריכים כל כך הרבה קניונים?

"להערכתי, בעשר השנים הקרובות יכול להיפתח עוד קניון גדול אחד (של כ-25 אלף מ"ר) בשנה", קובע שחטר. "זהו מספר גיוני שתואם את קצב הגידול הטבעי של האוכלוסייה והעלייה ברמת החיים, המחייבים גידול של כ-5% בשטחים המוצעים למסחר. בסה"כ יוקמו כ-15 עד 20 מרכזי קניות בארץ בשנה, מסוגים וגדלים שונים, שהם כ-7% מכמות המרכזים הקיימים כיום בארץ".

לדעתו, הצפי לפתיחה של כ-75 מרכזים מסחריים ברחבי הארץ-אינו רחוק מהמציאות. "מדובר על הערכות שמתבססות על יזמים שבודקים אופציות, אבל להערכתי בחמש השנים הקרובות ייפתחו למעלה מ-50 מרכזי קניות, רובם קטנים ובינוניים, ואני דווקא רואה הצדקה להקמתם. הם יגדילו באחווים בודדים את השטח הכולל של מרכזי הקניות. יש לקחת בחשבון גם את הרצון הטבעי של הצרכנים לקנות קרוב יותר לבית, כך שיש הצדקה להקים מרכז באזור מתפתח שמרוחק מהקניון ה"ישן" של אותה עיר. מקובל להגיד שקהל היעד נמצא ברדיוס של 10 דקות נסיעה או הליכה מהקניון, אבל עם פקקי התנועה הקשים בישראל, הרדיוס הזה הולך ומצטמצם. אם פעם למשל, תושבי השכונות הצפוניות של תל אביב נסעו לקניון במרכז תל אביב או לקניון איילון, ולאחר מכן נסעו לרמת אביב, הרי שכיום גם זה רחוק מדי, ואם יוקם קניון גדול באזור צהלה או רמת החייל, סביר להניח שהוא יזכה להצלחה".

2 עניין של גיאוגרפיה או היכן כדאי להקים את המרכזים העתידיים?

שחטר מאמין כי יש מקום לקניונים נוספים גם בערים רוויות במרכז, וכמובן שגם בפריפריה. לדבריו, בבאר שבע יש מקום לקניון גדול נוסף (ואכן, מוקם שם כיום הקניון של אלי להב) ולא רק שם. גם בתל אביב רבת, שבה



חמישה קניונים גדולים - עזריאלי, קניון גבעתיים, דיזינגוף סנטר, קניון המת אביב וקניון איילון - ועוד מרכזים שכונתיים וקניונים קטנים רבים כמו מיקדו סנטר, גן העיר וויצמן סיטי, יש מקום לקניונים גדולים נוספים, לדוגמה באזור המתפתח של הגוש הגדול וצומת גלילות.

"יש ערים שגדלות באופן משמעותי ומצדיקות גידול בשטחי מסחר. בנתניה, למשל, נבנית שכונת עיר ימים ובמקביל נבנה קניון עיר ימים החדש. כך גם בפתח תקווה, שם יש רק קניון גדול אחד וכמה מרכזים קטנים", הוא אומר. "תושבי אשדוד, העיר הרביעית בגודלה בארץ, עדיין משוועים לקניון גדול. יש באשדוד שלושה קניונים בינוניים, אולם נדרש מרכז גדול ורציני, שישיר את כל תושבי האזור".

שחטר מתייחס גם למה שעתידי לקרות באילת בתקופה הקרובה: "אילת, כמו באר שבע, 'נטרפה' בשנים האחרונות על ידי יזמי הנדל"ן. במשך שנים רבות פעל בה המונופול של קניון מול הים, שחייב את הצלחתו לוואקום שהיה לפניו בעיר. ראו היזמים כי טוב, התחילו לבנות שטחי מסחר: ביג אילת, קניון מלכת שבא, לגימת גלוב ישראל יש תוכניות לבניית קניון נוסף במרכז הטיילת, וגם תחנת האוטובוסים המרכזית צפויה לעבור מתחת פנים ותוספת מסיבית של שטחי מסחר - כל זאת בעיר שמונה כ-50 אלף תושבים. היזמים מחשבים בתוכניות העסקיות שלהם את התיירים, שהקניונים הממוזגים הם המפלט היחיד בעיר מפני השמש ואת הפיתוי של אי תשלום המע"מ בעיר".

"באילת יש תנועה מסחרית ששקולה לעיר גדולה של מאות אלפי אנשים משום שאנשים בחופשה קונים יותר, ועובדה שדמי השכירות בעיר מתחילים מ-100 דולר למ"ר", טוען שחטר. גולת הכותרת היא פרויקט פארק הקרח האטרקטיבי, שעתידי להיפתח בחודשים הקרובים, ולדעתו יגרום לשינוי פני מפת הבידור והמסחר בעיר. "התמהיל של בידור וקניות שיצטרפו בפארק הקרח ימשוך אליו את התיירים לפחות פעם אחת בכל חופשה. פארק הקרח יפתור את המחסור במקומות בילוי והסעדה, וגם ייתן מענה לקניון עם תמהיל חנויות איכותיות".

עניין של בידול או כיצד ניתן ליצור בידול בין המרכזים השונים?

"מחקרים מראים כי צרכנים נוהגים לקנות בקניון הקרוב אליהם, וכי הם לא תמיד יודעים לברר קניון על סמך תמהיל החנויות שבו", אומר שחטר. "אנשים גם לא יודעים להעריך אם מדובר בקניון של 5,000 מטרים או של 20,000 מטרים. הצרכן יודע מה זה קניון, פשוטו כמשמעו. זה נובע מכך שבמרבית הקניונים בארץ התמהיל דומה מאד".

על רקע השינוי בתרבות הפנאי, הגלובליזציה והצורך לברר בין המרכזים השונים, נדרשת התמקצעות של הקניונים. "אם בתחילת תרבות הקניונים, כשעוד היה רק ערוץ אחד בטלוויזיה ואנשים עבדו עד ארבע אחר הצהריים, נהוג היה לצאת מהבית בשעה חמש עם כל המשפחה להגיע לקניון, לעשות שם קניות בסופר ולאחר מכן לשבת בבית קפה, הרי שכיום, עם תרבות הפנאי המוגבלת, שעות העבודה המאוחרות וסגנון החיים שלנו, אנשים ממוקדים יותר. הם רוצים להגיע עם הרכב ולחנות בנוחות, ובאים במיוחד לראות סרט ולא עושים זאת במסגרת בילוי בקניון. לכן, חייבת להיות הגדרה מדויקת לגבי מה אנחנו מציעים בכל מרכז. זו גם הסיבה שקיימים מתחמים כמו סינמה סיטי או יס פלנט, שמשווק על ידינו כיום בראשון לציון, ובהם ניתן ליהנות מחוויית בידור שכוללת סרט בטכנולוגיות החדישות ביותר באולמות מפוארים ואחריו בילוי במסעדה או בבית קפה. השינוי באורח החיים משפיע גם בתחום הקניות: כשאנשים הולכים לסופר הם יודעים מה ההבדל בין רשתות ברמות מחיר שונות, ולכן במרחק של דקות יש את אחד מהסניפים הגדולים והמוזלים של הרשתות, שם יעשו קנייה גדולה, חד חודשית או דו חודשית, ולחנות השכונתית ילכו להשלים מוצרים חסרים לעוגה לשבת או לכל צורך אחר".

תהליך הזה משפיע גם על הקניונים - "נוכל לראות קניונים שמבדלים עצמם, והמגמה של קניונים שמתדרגים תמהילית תגבר, כמו שקורה היום בקניון עזריאלי, שבוכות H&M ו-FOREVER 21 מיצב את עצמו באופן שונה מכל קניון אחר בגוש דן. בסופו של דבר יהיו קניונים עם תמהיל חנויות שונה, ובאופן טבעי אופי המבקרים יושפע מהמגוון במקום".



בעולם המסחר המשתנה
והמתגר בו אנו חיים,
מילת המפתח היא
תמהיל. כדי לדעת לבנות
תמהיל שכזה צריך להכיר
את מצב השוק



תמהיל. זה כל הסיפור

השורה הראשונה אבל גם התחתונה היא שכל פרויקט מסחרי זקוק לתמהיל נכון עבורו. "המפתח הוא להבין בדיוק מהו הפרויקט שלך, מהם צרכי האוכלוסייה ומהו מצב השוק", מסביר ינון שפרן, סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי באריאל פרו-מול. האבחנה העקרונית בין מרכזי מסחר בישראל הינה בין קניון אזורי, קניון עירוני, קניון שכונתי, מרכז פתוח ומרכז ריטיילטיימנט. אבחנה זו הינה קריטית לבניית התמהיל המתאים למרכז. שפרן: "קניון שכונתי דוגמת קניון גנים בפתח תקווה זקוק לחנויות שמציעות שירותים כמו מספרה, מכבסה ותמרוקיה. גם מקדונלד'ס וארומה הם סוג של שירות. כיום, חנות בגדי ילדים היא סוג של עוגן במרכזים כאלו, למרות שלכאורה היא לא נותנת שירותים.

קניון אזורי כמו קניון איילון או עזריאלי מתבסס היום בעיקר על אופנה, וההערכה היא כי כ-60% הן חנויות אופנה לנשים, כיוון שנשים קונות יותר. נדרשת לו מסה של חנויות שתעודר עניין אצל הצרכנים.

ואת הכוחות הפועלים
בו, להבין את אופי
הפרויקט, לעקוב אחר
מגמות השינוי וגם לבחור
קבוצת ניהול מקצועית
שתדע לנווט את כל
העניין. כך בונים תמהיל
מנצח

נקודות למחשבה בדרך אל התמהיל המנצח

בקניון שהתמהיל שלו מוגדר ומיושם בצורה נכונה, יש אינספור החלטות בכל היבט אפשרי של תכנון, מיקום ושיוק. קבלו טעימה של כמה טיפים שיסייעו לכם לעשות את זה נכון

● **סוף הדרך:** במרכז מסחרי שבנוי בצורת שבילים, מומלץ שבסופו של כל שביל ימצאו אלמנטים שמגיעים אליהם במיוחד כמו כספומט, חנות עוגן או שיחתיים, וזאת על מנת שיעברו בכל החנויות שבדרך. דוגמה לכך הם סופר פארם וזו פארם בקניון ערים בכפר סבא.

● **אוכל, קדימה אוכל:** המגמה כיום היא להפוך את אזורי המזון (food court), שאופיינו על ידי שולחנות ישיבה משותפים במרכז, לאזורי מסעדות. יותר ויותר מסעדות ממותגות נכנסות לקניונים, דוגמת שגב אקספרס בקניון הזהב לצד מסעדות מזון מהיר. בפארק הקרח למשל, יהיו מסעדות מזון מהיר, שלכל אחת שטח ישיבה ייחודי לה.

● **כיכר העיר:** במידה והקניון בנוי בצורה של זרועות ובמרכזו כיכר מרכזית - כדאי שיהיה באמצע בית קפה, על מנת שיהווה מקום מפגש ותחושת התרחשות וחיות במרכז הקניות.

● **הזוית המקומית:** בכל אזור יש חנויות שהקהילה מזדהה איתן, ועל מנת לייצר חיבור לקהילה נכון לשלב במרכז המסחרי, כגון "נעלי אביעד" במרכז ביג בבאר שבע.

● **אמור לי מי השכן שלך ואומר לך מי אתה:** שכנות בין חנויות גם היא פרמטר חשוב. למשל: לחנות צעצועים נכון להיות ליד מקדונלד'ס, ודוכן תכשיטים כמו מגנוליה כדאי שיהיה ליד חנות אופנת נשים.

● **עניין של נאמנות:** לעיתים אפשר למצוא פתרונות נוחים וקלים לאכלוס, אולם מומלץ להישאר נאמנים לתמהיל הפחיקט שהוגדר מראש, בהנחה, כמובן, שהוא מתכתב עם רוחות השוק ועם דרישות הצרכנים.

● **לסיכום,** תמהיל מנצח מורכב מנבחרת הרמונית של חנויות אשר מחמיאות זו לזו ומשרתות את קהל היעד.

**ייעוץ מקצועי: ל-חן אשכנזי, מנהלת שיווק נכסים בכירה בחברת אריאל פרו-מול

קניון עירוני דוגמת קניון אבנת בפתח תקווה, משרת את תושבי העיר, וכך גם דיזינגוף סנטר, שמשרת את תושבי תל אביב. ישנם **מרכזים פתוחים** כמו יכין סנטר בפתח תקווה או איירפורט סיטי. הם אומנם אזורים, אבל מסוג אחר. במרכזים פתוחים אנשים רוצים להגיע עם האוטו אל מול החנות, לצאת, לקנות ולחזור לרכב. אף אחד לא מגיע לאירפורט סיטי בשביל להסתובב, לכן זמן ההגעה בו הוא יותר קצר. כאן התמהיל נבנה מחנויות שיכולות לעמוד בזכות עצמן, ושנוקקות פחות לתנועת קהל גדולה או למשיכה שיוצרות חנויות העוגן הגדולות בקניון. רק כאשר היום יבין איזה סוג של פרויקט יש לו, הוא יוכל למפות אותו נכון ומנקודה זו להמשיך הלאה. חברת ניהול מקצועית ובעלת ניסיון, שיוודעת לראות את התמונה הגדולה, היא מאד מאד גדולה, יכולה לאבחן נכון את השוק ואת הפרויקט. אם ניקח למשל את MALL 7 בבאר שבע: הבנו שהרעיון הוא לבחור בחנויות שאין באזור ולהפוך את המרכז למרכז פתוח. פארק הקרח באילת נבנה מתוך תפיסה של שילוב חכם בין בידור לקמעונאות, הכולל קונספט שבמרכזו משטח החלקה ענק ומסביבו מופעים ואטרקציות, חנויות מותגים בינלאומיות, מתחם מזון של הרשתות המובילות וכשרה מקמעונאית שעוד לא נראתה בישראל. אין כאן למעשה עוגן מובהק,



אלא עניין. העניין המרכזי הוא משטח ההחלקה, שמהווה את האטרקציה המרכזית במקום."

עוד מרחיב שפרן בנושא **מרכזי הריטייליטימנט**: "בעבר היוו בתי הקולנוע במרכזים מסחריים עוגן אליו הגיעו אנשים במיוחד. הם מוקמו בקצה המרכז, בדומה למיקום מוצרי החלב בסופר, שאתה צריך לעבור את כל החנות ולהיחשף לכל הגירויים כדי להגיע למוצרי ה-MUST. כיום חל שינוי בתמהיל, כיוון שאנשים רוצים להסתובב בקניון בין מסת חנויות האופנה ולא ללכת לקולנוע. הקולנוע הוא חלק מחווייה שלמה של בילוי, ואתה מגיע לים פלנט או לסינמה סיטי כדי לבלות, כשמסביב יש גם מסעדות וגם חנויות. משפחה יכולה להגיע בסוף השבוע ולהעביר במקום חמש שעות של בילוי: אפשר לראות סרט, לשבת בבית קפה, לאכול במסעדה וגם לבלות עם הילדים בג'מבורי."

דווקא בשל מגמת ריבוי הקניונים, החוכמה היא לעקוב היטב אחרי מצב השוק. יש בשוק מגמה קבועה של שינוי, והיבטים להיות ערניים ולנתח אותה. הוסיפו לכך מגמות מובילות כמו הגלובליזציה, ההתמקצעות בעולם הקניונים והמהפכה הטכנולוגית בירת המסחר, ויש לכם תמהיל מאתגר מאין כמוהו

"השוק הופך להיות ריכוזי וממוקד יותר, והענף הופך להיות ענף של מקצוענים. כללי המשחק ברורים, וכל הנוגעים בדבר צריכים להבין זאת"

ענף ניהול המרכזים המסחריים בארץ נמצא היום יותר מתמיד במגמה של התמקצעות והובלה על ידי קבוצות מפתח גדולות. כיצד זה עובד, מיהם הכוחות הפועלים וכיצד משפיע הדבר על השוק?

המגמה: התמקצעות

ענף של מקצוענים

בחדש שעבר החליט הממונה על ההגבלים העסקיים כי חברות המחזיקות בכמה קניונים לא יורשו לרכוש עוד קניונים, אלא רק ליוזם ולהקים אותם או למכור קניונים שבבעלותם בתמורה לרכישת אחרים, ובכך הביא לביטול עסקת רכישת קניון עיר הימים בנתניה על ידי קבוצת עזריאלי. זהו שינוי במגמה של השנים האחרונות.

"השוק הופך להיות ריכוזי וממוקד יותר, והענף הופך להיות ענף של מקצוענים", מסכם ינון שפרן, סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי באריאל פרו-מול. "כללי המשחק ברורים, וכל הנוגעים בדבר צריכים להבין זאת".



אם בעבר בעל קניון השכיר חנות לכל אחד, לעיתים ללא מחשבה מוקדמת לגבי התמהיל הנכון לקניון, הרי שכיום ענף ניהול מרכזים מסחריים בארץ נמצא במגמה של התמקצעות. בולטת התופעה של התכנסות מספר רב של קניונים תחת קבוצות בעלות ו/או ניהול גדולות שמובילות את הענף. כמחצית מהמרכזים המסחריים בישראל נמצאים בבעלות קבוצות גדולות, שבראשן קבוצת עזריאלי וקבוצת מליסרון. בין מרכזי עזריאלי ניתן למנות את קניון עזריאלי, קניון איילון, מלחה בירושלים, הנגב וקניון חיפה. בקבוצת מליסרון-בריטיש בולטים קניון רמת אביב, הקרית, הגרנד קניון בחיפה וקניון השרון. קבוצת פישמן בולטת בתהליך המיתוג שמבוצע לעשרות מרכזי הקניות שבבעלות חברות שונות בקבוצה תחת המותג ONE, קבוצת המרכזים הפתוחים "ביג", שחזקה מאד מחוץ לאזור המרכז (ביג באר שבע, כרמיאל, יקנעם, אילת ועוד), גזית-גלוב, שמחזיקה, בין היתר, בקניון רוטשילד וסינמה סיטי בראשל"צ, במרכז G בכפר סבא ועוד.

מרכזי הקניות שאינם בבעלות החברות הגדולות מנהלים על ידי מספר חברות ניהול (אריאל פרו-מול, יובלים, פתרונית ועוד) ועל ידי בעלי מרכזי הקניות עצמם. בשנים האחרונות בולטת תופעת ההתכנסות גם בין בעלי הקניונים ה"בורדים" וכ-50 מרכזי קניות מנהלים על ידי חברות הניהול, מתוכם כ-35 על ידי אריאל פרו-מול.

האם מדובר במגמה טובה לשוק הקמעונאי?
שפרן: "זה מצב טבעי לשוק, כיוון שלא כל אחד יכול לנהל קניון, ואם קניון לא מנהל טוב - הוא פשוט לא יצליח. ניהול נכון או לא נכון הוא מה שמוריד או מעלה קניון. קניון ללא חברת ניהול, שמנוטת בחוכמה בין כל חלקי הפאזל המורכב הזה, לא יוכל להצליח לאורך זמן. הדבר נכון שבשנים גם לגבי ניהול מרכזים מסחריים על ידי קבוצת ניהול. "יום או בעל קניון פרטי לא יכול להציע לסוחרים את רמת הניהול המקצועית הנכונה להם, ואם לא יעביר את שרביט הניהול לחברת ניהול שתיתן סל שירותים כולל, ספק אם יוכל לשרוד בתנאי השוק התחרותיים. במקרה של החלפת דייר - חברת הניהול בעלת הקשרים השונים אצל הרשתות תבצע החלפה מהירה ואיכותית יותר מאשר יום פרטי".

מוסיף משה מטוס, סמנכ"ל תפעול וסחר באריאל פרו-מול: "הבעיות התפעוליות, המשפטיות והביטחוניות, חייבות לקבל מענה מרדייק, שאם לא כן עלול להיגרם נזק רב. מערכת הבקרה שלנו, נהלי העבודה, חתימת הסכמים נכונה עם ספקים ושוכרים, נמדדת בעת צרה. כשיש שריפה, לא עלינו, או כשיש תביעת ביטוח, בא לידי ביטוי הידע הנצבר והבריקה הצולבת היומיומית בין כל המרכזים שבניהולנו" ♦

"ניהול קניון דורש מיומנויות תפעוליות, שיווקיות, מסחריות ומשפטיות, שמי שלא מתמקצע בהן לא יכול להצליח"

ניהול נדל"ן מניב

מאת רן ניברום



כשמקצוענות וניהול נדל"ן נפגשים

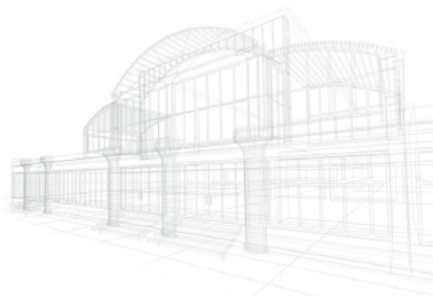
שוק המרכזים המסחריים מורכב ממספר גופים גדולים שבבעלותם מרכזים מסחריים דוגמת עזריאלי ומליסרון, כשלצידם גורמים כמו חברות ביטוח או יזמים פרטיים, אשר רוכשים פרויקטים מסחריים למטרת תשואה בלבד, ומסתמכים על גורם חיצוני שלו יש את הידע המקצועי לנהל אופרציה מורכבת זו. מי שיכולה לספק את התשובה המקצועית הנדרשת היא חברת ניהול חיצונית, כשבין השחקנים המרכזיים בשוק ניתן למנות את קבוצת נכסי אריאל, חברת מיקדן ניהול ואחזקה, חברת רמות ועוד.

"ניהול קניון דורש מיומנויות תפעוליות, שיווקיות, מסחריות ומשפטיות, שמי שלא מתמקצע בהן לא יכול להצליח", אומר ינון שפרן, סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי באריאל פרו-מול מקבוצת נכסי אריאל, המתמחה בתחום ניהול נכסים ושירותים כוללים בענף הנדל"ן. "סל השירותים המלא הוא כל כך רחב שמי שלא עוסק בו על בסיס יומי ומכיר אותו לפני ולפנים - לא מודע אליו בכלל. מדובר באלפי פרמטרים שיוורדים לרזולוציות הנמוכות ביותר, כמו למשל כל כמה זמן מחליפים נורה, מהי החשיבות של הצבת שומר מגולח בכניסה, לאיזה רכב מותר להיכנס לחניון תת קרקעי או האם להפעיל גנרטור מדי תקופה בכדי לברוק את תקינותו. מעבר לכל אלה, צריך גם להיות "בן בית" אצל הרשתות הקמעונאיות כדי לנהל ולהתנהל נכון בשוק המסחרי."

אז מהו בעצם הפתרון שמציעה חברת ניהול?

"יש חברות שמציעות ניהול מסחרי, אחרות מתמחות בניהול שיווקי, ויש מי שידעים להציע ניהול תפעולי. מעט מאד חברות יודעות להציע את כל השירותים הללו יחד. אנחנו, באריאל פרו-מול, יודעים היום להיכנס לכל מרכז מסחרי ולהבין גם כיצד נכון שיפעלו המערכות, גם לדעת מי האדריכל שמתאים לבצע שינויים הכרחיים, גם לדעת כיצד לחסוך כסף בפרמטרים התפעוליים כמו תחזוקת המעלית ובעיקר לקבוע את התמהיל השיווקי המתאים לכל קניון. אריאל פרו-מול היא החברה הגדולה והמנוסה ביותר בשוק, המציעה ניהול מקצועי וערך מוסף אמיתי. יתרה מזאת, אנו החברה היחידה בענף שהיא בעלת ניסיון וידע לניהול בניינים משולבים, בהם מתקיימים בכפיפה אחת גם מסחר, גם משרדים וגם מגורים"

ניהול נדל"ן מניב הינו דוקטרינה שלמה, מורכבת מאד, הדורשת ידע, ניסיון ומקצוענות תפעולית, שיווקית ומסחרית. עם תנאי שוק משתנים, אתגרים גלובליים, כלכליים וטכנולוגיים ותחרות אדירה - אתם לא יכולים להרשות לעצמכם אלא לבחור במי שיודע לנהל בצורה הטובה ביותר את הנכס שלכם



ניהול ושיווק מרכזי קניות מ-א' -ת'



הקמה וניהול של מרכז קניות, דורשים הבנה, תכנון ומומחיות, אך לא לכל חברה יש את הכלים לכך. אריאל פרו-מול, החברה הגדולה בישראל לניהול מרכזי קניות, מלווה אותך לאורך כל הדרך, משלב התכנון עד גזירת הסרט והניהול המסחרי השוטף. עם ניהול ושיווק מצליח של למעלה מ-80 מרכזי קניות בארץ ובעולם, אריאל פרו-מול תוביל גם אותך להצלחה עסקית. חפשו אותנו ב- [f](#)

פרו-מול
ניהול ושיווק מרכזי קניות

מקבוצת נכסי אריאל

www.promall.co.il