

מדרג הקניונים והפאוור סנטרים 2016

נובמבר 2016

© 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.



1. פתיח ורקע

- א. מדרג מרכזי המסחר (קניונים / מרכזי לייף סטייל ופאוור סנטרים, להלן: "המרכזים") של חברת צ'מנסקי בן שחר ושות' (להלן: "החברה") ועיתון דה מרקר מבוצע זו השנה הששית. ביצירת המדרג השתתפה גם חברת פאנל-ויו;
- ב. כרקע למדרג מצורף מאמר מפורט: "ענף שטחי ומרכזי המסחר בישראל - שנת 2016 והצפוי מחר" או בשמו המותאם למצב השוק: "קיימות דרכים" פשוטות" להצליח גם בשוק צפוף מאד ושמשנתה!".

2. שיטה

- א. החברה פיתחה שיטה/מתודולוגיה ליצירת המדרגים למרכזים. שיטה זו מייצגת נאמנה את כל הגורמים המשפיעים על הצלחתו של מרכז מסחרי כלשהו ומנקודת מבט של כל קבוצות האינטרסים.
- ב. המדרגים משקללים מידע כמותי אשר נאסף מכל 3 "קבוצות האינטרסים" במרכזים אלו וכוללים: לקוחות בכוח ובפועל, מנהלי ובעלי מרכזים מסחריים ומנהלי ובעלי רשתות קמעונאיות הפרוסות במרכזי המסחר השונים בישראל. בנוסף, לאפיון בפועל של התפקוד הכלכלי של כול מרכז ממוגון מדדים כלכליים ופיננסיים.
- ג. לקוחות בפועל ובכוח (משקל במדד - 30%)

1. בוצע סקר אינטרנטי כלל ארצי ובמדגם מייצג בקרב כ-1,500 משקי בית. הסקר נערך באמצעות פאנל הצרכנים האינטרנטי של פאנל-ויו;

2. הנסקרים נשאלו בנפרד על קניונים / מרכזי לייף סטייל (להלן: "קניון" או "קניונים") ועל פאוור-סנטרים. להלן רשימת השאלות:

א) מה הוא הקניון והפאוור סנטר בו ביצעו את מרבית קניותיהם (למעט קניות סופרמרקט) בשנה האחרונה ומהוהו עבורם קניון או פאוור סנטר הבית?

ב) מהי הסיבה לבחירת קניון / פאוור סנטר זה? זאת מבין 5 פרמטרים קובעים: מרחק, מגוון חנויות, חווית קנייה, מחירים ו"אחר";

ג) מהי רמת שביעות רצונם מהקניון / מהפאוור סנטר? פרמטר זה מתבטא על ידי רמת נכונותם להמליץ על הקניון והפאוור סנטר לחבר;

ד) בהינתן מצב תאורטי בו המרחק לכל הקניונים / הפאוור סנטרים זהה - לאיזה קניון / פאוור סנטר יבחרו ללכת? שאלה זו מודדת מצד אחד את נאמנות הלקוחות לקניון

ולפאוור סנטר הבית שלהם (ירצו להמשיך ולקנות בו) ומצד שני מדרגת את הקניונים והפאוור סנטרים לפי ה"פופולאריות" שלהם בקרב כלל אוכלוסיית המדינה;

(ה) האם שינו את הרגלי הקנייה שלהם בשנה האחרונה?

ד. **מנהלים ברשתות קמעונאיות בפריסה ארצית** (משקל במדרג - 20%)

1. נסקרו (סקר אנונימי) עשרות מנהלים ורשתות ביחס לקניונים ולפאוור סנטרים אשר מחוללים לרשתות את הפדיון הגבוה ביותר מקרב חנויותיהם;

2. במקביל נשאלו אותם מנהלים היכן היו רוצים לפתוח חנויות חדשות;

ה. **מנהלי קניונים וחברות מרכזים מסחריים** (משקל במדרג - 15%)

1. בוצע סקר בקרב עשרות מנהלי קניונים ופאוור סנטרים ומנהלים בחברות מרכזים מסחריים;

2. אלו חיוו את דעתם המקצועית לגבי מהם ומיהם המרכזים המסחריים המצליחים בישראל מנקודת ראות של בעליהם (כלומר, מייצרים ערך מכסימלי לבעלי המרכז עצמו);

3. בנוסף, אלו לא יכלו לדרג מרכזים תחת ניהולם ו/או השייכים לקבוצת הקניונים שלהם;

ו. **מדדים פיננסיים** (משקל במדרג - 35%)

1. מידע המצוי בידי החברה ושפורסם בדוחות הכספיים הציבוריים השנתיים של החברות השונות לשנת 2015 נותח ומהווה מדד ביחס לתשואה שהמרכז משיא לבעליו;

2. נותח מידע בקשר ל: גודל שטחי המסחר (ללא שטחי המשרדים והחניות באם אלו קיימים במרכז), דמי השכירות הממוצעים בו, שווי הוגן ו-NOI;

3. למספר קטן של מרכזים שבעלות פרטית לא קיימת הערכת שווי שפורסמה בציבור. ברם לגבי מרכזים אלו נלקחו הערכות שווי ו/או בוצעו התאמות בהתאם למידעים רבים אחרים מוצלבים. בין אלה: ספירות מבקרים, מידע שמופץ על ידי חברות שונות ביחס לפדיון הממוצע למ"ר, נתוני תפקוד רבים בפועל המצויים בידי החברה מתפקוד הרשתות הקמעונאיות השונות להן היא מייצעת ועוד;

3. התוצאות

א. קניונים

לוח מספר 1: מדרג 10 הקניונים המצליחים בישראל לשנת 2016 + 5 אשר "כמעט שם"

מקום בשנת 2011	מקום בשנת 2012	מקום בשנת 2013	מקום בשנת 2014	מקום בשנת 2015	הקניון/לייף סטייל	מקום בשנת 2016	
3	1	1	2	1	עזריאלי מלחה	1	העשיריה
5	5	5	5	8	מול הים	2	
11	7	9-10	3	3	עופר הקניון הגדול	3	
9	10	6	9	13	עופר גרנד קניון חיפה	4	
2	2-3	2-3	4	4	עזריאלי תל אביב	5	
6	9	8	7	5	הזהב	6	
8	11	12	12	9	דיזנגוף סנטר	7	
7	6	7	10	2	עזריאלי איילון	8	
4	2-3	2-3	6	7	עופר הקריון	9	
-	-	-	-	15	ביג פאשן נצרת	10	
13	12	11	8	10	עופר רחובות	11	"כמעט שם"
לא דורג			6	18	G כפר סבא	12	
1	4	4	1	6	עופר רמת אביב	13	
-	-	-	-	14	ביג פאשן אשדוד	14	
10	8	9-10	11	11	שבעת הכוכבים	15	

1. העשירייה הראשונה

- (א) **מקום 1: מלחה** - שומר על מקומו במקום ה-1. הסיבות - קניון אזורי, גדול, חזק עם תמהיל מצוין בעיר שחסרים בה שטחי מסחר;
- (ב) **מקום 2: מול הים** - קפיצה מהמקום ה-8. לאחר שנה בה התדרדר במדד, חזר למקום גבוה וזאת לאור הדרדרות גם של ביג אילת במדרג (יוצג בהמשך);
- (ג) **מקום 3: עופר הקניון הגדול** - שומר על מקומו. קניון אזורי, היחיד בפתח תקווה, לאחר מתיחת פנים;
- (ד) **מקום 4: עופר גרנד קניון חיפה** - קפיצה מהמקום ה-13 בשנה שעברה, מנהליו עושים עבודה מצוינת. פתיחת בתי הקולנוע, השבחת התמהיל, בניית משרדים וקופות חולים אזוריות לצד מיקום של מונופול אזורי "על" מנהרות הכרמל מייבא אליו קהלי יעד גם מחוץ לחיפה;
- (ה) **מקום 5: עזריאלי תל אביב** - ירד מקום 1. התחרות שמתגברת מעבר לכביש ושתתגבר גם מחר (האח היוקרתי והשוק הסיטונאי) מהווה עבורו אתגר למדרגים של 2017-2018;

- (ו) **מקום 6: קניון הזהב** - ירד מקום 1. מתמודד עם תחרות הולכת ומתעצמת בערי הסביבה (ביג פאשן באשדוד, עזריאלי ברמלה, פרינדלי בגן יבנה, 3 מרכזים ביבנה נפתחו ו"נגסו" בקהלי היעד שלו);
- (ז) **מקום 7: דיזנגוף סנטר** - עלה 2 מקומות. קניון עירוני שמתחזק, מבצע את ההתאמות הנדרשות ועדכן את האסטרטגיה השיווקית שלו דרך מתיחת פנים, החלפת הגג, שיפוץ עתידי של החניון, הכנסת מותגים חדשים וחנויות פרטיות ומיוחדות ויצירת אירועים מיוחדים - מקום "אחר";
- (ח) **מקום 8: עזריאלי איילון** - ירד מהמקום ה-2 שנה שעברה וחזר למקומו בשנים 2011-2014 - הקפיצה בשנה שעברה מוערכת כאירוע שנתי רגעי - הלקוחות התרגלו!;
- (ט) **מקום 9: עופר הקריון** - ירד מהמקום ה-7 שנה שעברה. הקניון האזורי נחלש לאור התגברות התחרות בסביבה: פתיחתם של ביג צ'ק פוסט (במקום ה-11 של הפאוור סנטרים), ארנה נהרייה, ביג ירכא (במקום ה-9 של הפאוור סנטרים), שפרעם ועוד והתחזקותם של שער הצפון וביג קריות;
- (י) **מקום 10: ביג פאשן נצרת** - לאחר מספר שנים של "כמעט שם" השנה נכנס למדרג. המרכז מתחזק כל הזמן והפך להיות "מכה" של המגזר הערבי מכל הארץ;
2. **"כמעט שם"**
- (א) **עופר רחובות** - לאחר כניסתו שנה שעברה למדרג נחלש מקום 1 למקום ה-11. גם בסביבותיו נפתחו הרבה שטחי מסחר חדשים;
- (ב) **G כפר סבא** - עלה למקום ה-12 (מהמקום ה-18). יש לציין כי המרכז דורג גם בקניונים וגם בפאוור סנטרים ומתחזק בשניהם. הסיבות: היותו מרכז אזורי, גדול, במיקום גרביטציוני בסמוך לכוח קנייה שגדל במהירות ועבודה מצוינת של G;
- (ג) **עופר רמת אביב** - ממשיך בירידה והפעם אל המקום ה-13 (מהמקום ה-6) וזאת לאור דירוג נמוך של הלקוחות. המתחרים שלו במדרג ביצעו התאמות ו"קפיצות מדרגה" בעוד שהוא ממשיך לפנות לקהל יעד מצומצם;
- (ד) **ביג פאשן אשדוד** - שומר על מיקומו במדרג במיקום ה-14. צפוי כי עם המשך המגמה וגידול בפדיון החודשי יקפוץ דירוג בשנה הבאה;
- (ה) **שבעת הכוכבים** - ירד למקום ה-15 מהמיקום ה-11. ממשיך להיות קניון חזק בפדיונותיו, ברם מתחריו מתחדשים והוא טרם "הביא את הכוכב השמיני";

ב. פאוור סנטרים

לוח מספר 2: מדרג 5 הפאוור סנטרים המצליחים בישראל לשנת 2016 + 3 אשר "כמעט שם"

מקום בשנת 2011	מקום בשנת 2012	מקום בשנת 2013	מקום בשנת 2014	מקום בשנת 2015	הקניון/לייף סטייל	מקום בשנת 2016	
2	2	2	2	1	ביג באר שבע	1	←
3	4	6	6	3	G כפר סבא	2	↑
1	1	1	1	2	עופר ביל"ו סנטר	3	↓
לא דורג				12	יכין סנטר	4	↑↑
7	8	8	12	10	CITY פולג	5	↑↑
8	6	5	8	6	עופר חוצות המפרץ	6	←
5	5	3	3	7	ביג כרמיאל	7	←
לא דורג				13	עופר חונים קונים	8	↑↑

1. החמישייה הראשונה

- (א) **במקום ה-1: ביג באר שבע** - שומר על מקומו כפאוור סנטר המצליח ביותר, גדול ומושפע פחות מהתחרות המתגברת בבאר שבע בגזרת הקניונים ומרכזי הבילוי;
- (ב) **במקום ה-2: G כפר סבא** - עלה למקום ה-2 מהמקום ה-3 בשנה שעברה - עבודה מצוינת. יש לציין כי לולא חלוקתו גם למגזר הקניונים וגם למגזר הפאוור סנטרים, מיקומו היה כנראה גבוה יותר;
- (ג) **במקום ה-3: עופר ביל"ו סנטר** - ירידה זו שנה שנייה ברציפות מהמקום ה-1 בשנים 2011-2014 לאור התחרות המתגברת בסביבה;
- (ד) **במקום ה-4: יכין סנטר** - הפתעת המדרג. התגלה מחדש לתושבי פתח תקווה והסביבה ובעיקר בגלל התוספת המשמעותית של משקי הבית ושל המועסקים וכוח הקנייה באזור. נהנה גם מהפיתוח המואץ של מסעדות "בגב שלוי";
- (ה) **במקום ה-5: CITY פולג** - קפיצה מהמיקום ה-10 בשנה שעברה, ה-12 בשנת 2014 ו-7-8 בשנים 2011-2013;

2. "כמעט שם"

- (א) **עופר חוצות המפרץ וביג כרמיאל** שומרים על מיקום זהה לשנה שעברה - מקומות 6 ו-7 בהתאמה;

ב) במקום ה-8 ממוקם חונים קונים בראשון לציון - קפיצה מהמיקום ה-13 בשנה שעברה. יש לציון כי התחרות במגזר הפאזור סנטרים באזור זה לא גדלה לעומת התחרות מצד הקניונים ומרכזי הבילוי;

3. מרכזים שיצאו מהמדרג השנה

א) ביג אילת - מוקם בשנה שעברה במקום ה-4, ירד השנה למקום ה-12 וזאת בעקבות התחזקותם של פארק הקרח ומול הים;

ב) סטאר סנטר אשדוד - מוקם בשנה שעברה במקום ה-5, ירד השנה למקום ה-10, זאת בעקבות פתיחתו של ביג פאשן אשדוד ומספר רב של מרכזים בגן יבנה, יבנה ואחרים;

ג. הערות ותובנות למדד מתפיסת הלקוחות

1. 5 הקניונים ו-3 הפאזור-סנטרים האטרקטיביים ביותר מנקודת ראות הלקוחות בלבד מופיעים בלוחות הבאים;

לוח מספר 3: 5 הקניונים האטרקטיביים ביותר מנקודת ראות הלקוחות

מקום בשנת 2013	מקום בשנת 2014	מקום בשנת 2015	הקניון / לייף סטייל	מקום בשנת 2016
1	1	5	עופר הקריון	1
2	5	6	עופר גרנד קניון חיפה	2
5	3-4	1	עזריאלי מלחה	3
8-9	3-4	4	עופר הקניון הגדול	4
8-9	7	10	עופר רחובות	5

לוח מספר 4: 3 הפאזור-סנטרים האטרקטיביים ביותר מנקודת ראות הלקוחות

מקום בשנת 2013	מקום בשנת 2014	מקום בשנת 2015	הפאזור סנטר	מקום בשנת 2016
2	2	1	עופר חוצות המפרץ	1
4	4	2	G כפר סבא	2
1	1	3	עופר ביל"ו סנטר	3

2. המגמה - המשך התחזקות הקניונים האזוריים ובשטח של מעל ל-30 אלף מ"ר ברוטו של שטחי מסחר! להם גם יתרון לגודל (תמהיל מותאם) וגם תחרות שאינה משמעותית בעירם ונהנים ממיקום של מונופול אזורי!

א) עופר הקריון חזר למקום ה-1 (נחלש בהמשך ביחס לדירוג הרשתות ולמנהלי המרכזים). חברת מליסרון עושה עבודה מצוינת - 4 קניונים מתוך ה-5 הם האהובים ביותר על הלקוחות בארץ;

- (ב) עופר הגרנד קניון בחיפה חזר לרמתו בשנת 2013 - למקום ה-2 עם הרחבתו, הכנסת בתי הקולנוע והוספת שטחי משרדים ;
- (ג) מלחה יידרש להמשיך להתחדש ולהגדיל את שטחו כמו גם לרענן את התמהיל ולהכניס רשתות ארציות ואטרקציות ;
- (ד) עופר הקניון הגדול שומר על מקומו ;
- (ה) עופר רחובות התחזק מהמקום ה-10 ל-5 ;

3. **ללא שינויים משמעותיים בענף הפאוור-סנטרים** - שמרו על מקומם. אף אחד אינו מחדש ;

4. **ממשיכה תזוזת הלקוחות בתוך עולם הקניונים ובתוך עולם הפאוור-סנטרים**

- (א) נאמנות - כ-21% מלקוחות הקניונים (כ-25% בשנה שעברה) וכ-30% מלקוחות הפאוור סנטרים הצהירו שהיו קונים באותו קניון גם אם המרחק לא היה מהווה בעיה ;
- (ב) **גם השנה, נאמנות הלקוחות קטנה עוד יותר וקרוב לכ-30% מהנסקרים** (ביחס ל-25% בשנה שעברה) **נטשו את קניון ו/או פאוור סנטר "הבית"** (בו מבצעים את מרבית קניות ה"לא-מזון" של משפחותיהם) **שלהם ועברו לאחד אחר!**. דבר זה מקבל ביטוי גם בנתוני מועדוני לקוחות מולם נחשפת החברה ;

5. **משאת נפש** - כאשר נשאלו הנסקרים באילו קניונים היו מעוניינים לבצע את קניותיהם באם הייתה ניתנת להם האפשרות (מוסרת מגבלת המרחק) צוינו השנה (בסדר זה) :

(א) מקום 1 - עזריאלי ;

(ב) מקום 2 - הקריון ;

(ג) מקום 3 - הזהב ;

כולם קניונים אזוריים. יש לציין כי סדר זה זהה לשנה שעברה ;

ד. **נקודת המבט של בעלים ומנהלי רשתות ארציות**

1. הרשתות נשאלו לקניונים ולפאוור-סנטרים שמספקים את הפדיון הגבוה ביותר (לאלה ראייה כוללת ומקיפה ומאחר ומפעילים חנויות במספר רב של מרכזים ולהם "סרגל השוואה") :

לוח מספר 6: דירוג הרשתות את הפאוור-סנטרים המובילים

מיקום בשנת 2015	הפאוור סנטר	מיקום בשנת 2016
3-4	עופר ביל"ו סנטר	1
6	ביג באר שבע	2
3-4	ביג כרמיאל	3

לוח מספר 5: דירוג הרשתות את הקניונים המובילים

מיקום בשנת 2015	הקניון	מיקום בשנת 2016
1	עזריאלי מלחה	1
2-3	ביג פאשן נצרת	2
5	ביג פאשן אשדוד	3

2. בעולם הקניונים - כמעט ללא שינוי מהשנה שעברה. ביג פאשן אשדוד נכנס לשלישיה (דמי השכירות והניהול החודשיים נמוכים יותר);
3. בעולם הפאוור סנטרים - קפיצה של 2 מרכזים:
- (א) עופר ביל"ו סנטר - קפץ למקום ה-1;
- (ב) ביג באר שבע קפץ למקום ה-2 מהמקום ה-6 בשנה שעברה;
- ביג כרמיאל שמר על מקומו;
- ה. **דירוג מנהלי מרכזי המסחר וקבוצות הניהול**
1. הלוחות להלן מציגים את 3 הקניונים ו-3 הפאוור-סנטרים המובילים לפי ראייתם של המנהלים "בשטח";

לוח מספר 8: דירוג המנהלים את הפאוור-סנטרים המובילים

מיקום בשנת 2015	הפאוור סנטר	מיקום בשנת 2016
1	עופר ביל"ו סנטר	1
3	ביג באר שבע	2
2	ביג אילת	3

לוח מספר 7: דירוג המנהלים את הקניונים המובילים

מיקום בשנת 2015	הקניון	מיקום בשנת 2016
1	עופר רמת אביב	1
3	עזריאלי מלחה	2
4	עופר הקניון הגדול	3

2. המקום ה-1 של הקניונים ושל הפאוור סנטרים שומרים על מקומם גם השנה;
3. קניונים - המנהלים מעריכים את קניון עופר רמת אביב יותר מאשר הלקוחות והרשתות;
4. פאוור סנטרים - החלפה בין מקום 2 ל-3;
- ו. **מרבית המנהלים צופים את התחזקות הקניות באון ליין. זה בנוסף לריבוי שטחי מסחר והתגברות התחרות יובילו ל:**
1. ירידה בדמי השכירות החודשיים;
2. התחזקות של קבוצות המרכזים הגדולות;
3. הכנסה של פעילויות פנאי, תרבות ובילוי למרכזי המסחר;
- הערכת החברה ביחס לצפוי בשנת 2017 במאמר המצורף.

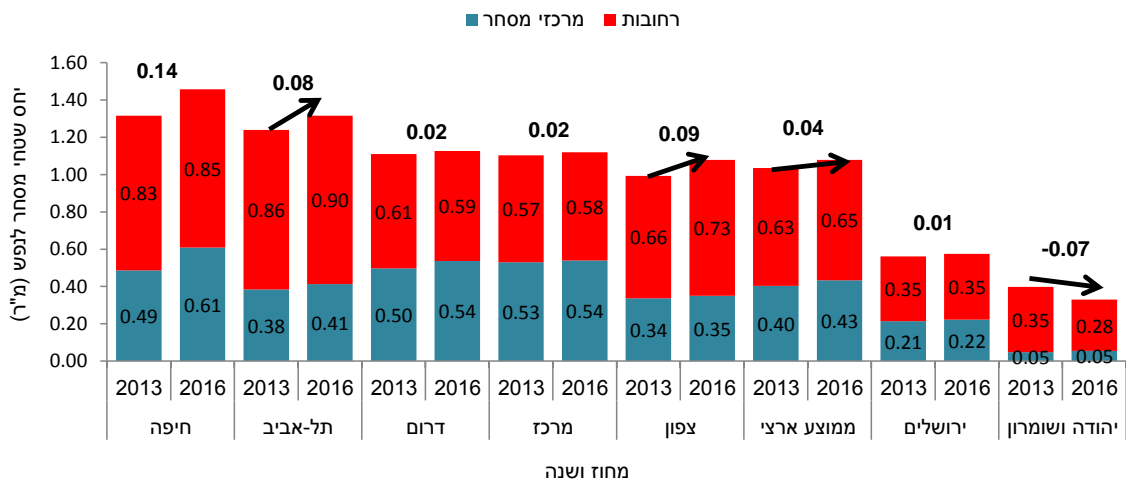
נספח: " קיימות דרכים "פשוטות" להצליח גם בשוק צפוף מאד

ושמשתנה!"

א. רקע - שטחי מסחר בישראל

1. סך שטחי המסחר הקמעונאי בישראל - כ-9.2 מיליון מ"ר. כיום בישראל כ-8.5 מיליון נפש, כלומר בפועל קיימים כבר יותר מ-1 מ"ר של שטחי מסחר לנפש¹;
2. התרשים להלן מציג את יחס שטחי המסחר לנפש במרכזי המסחר וברחובות היום וביחס לשנת 2013 (מ"ר):

תרשים מספר 1: יחס שטחי מסחר לנפש במרכזי המסחר וברחובות היום וביחס לשנת 2013 (מ"ר)



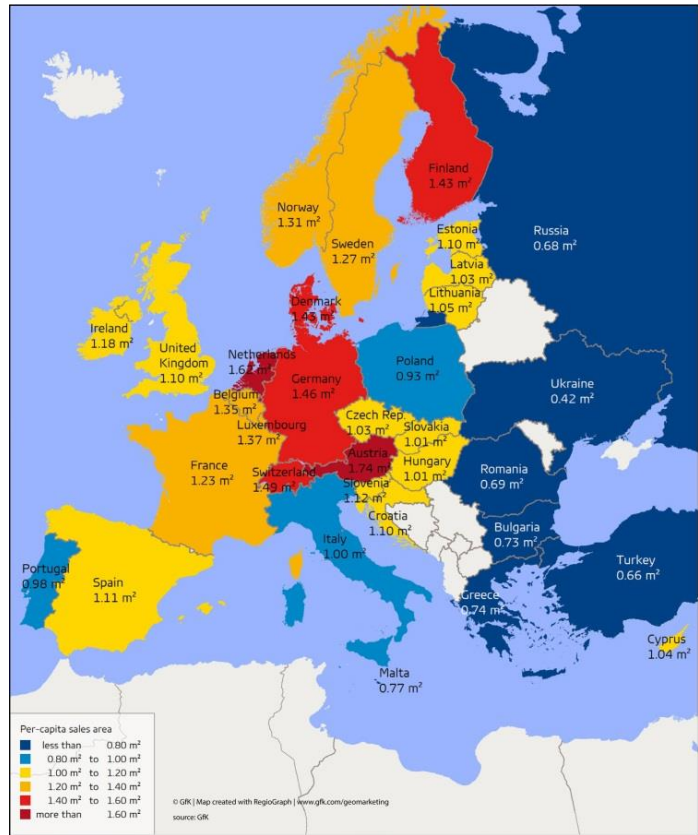
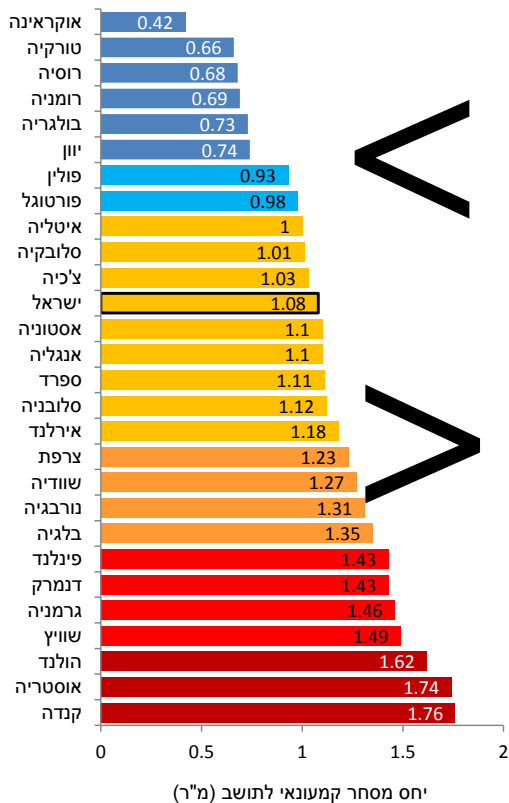
- א) בממוצע היחס בישראל הינו כ-1.08 מ"ר לתושב;
- ב) במחוזות חיפה ותל אביב קיימים יותר מ"ר לתושב ביחס למחוזות האחרים;
- ג) ברם, הגידול בחיפה (0.14 מ"ר) גבוה מהגידול בתל אביב (0.09 מ"ר) בעיקר כתוצאה מפתחתם של קניון שער הצפון, I-WAY, ביג צ'ק-פוסט, עין שמר, אדמירליטי ועוד;
- ד) גם במחוז הצפון חל גידול של 0.09 מ"ר לתושב;
- ה) מחוזות בהם הגידול בתוספת שטחי המסחר "הדביק" את קצב גידול האוכלוסייה - דרום, מרכז וירושלים;

3. המפה והתרשים להלן מציגים יחס זה בהשוואה למתקיים במדינות נבחרות:²

¹ מקור: מידע שבידי החברה. החברה הינה היחידה שסופרת ואוספת את שטחי המסחר בעצמה ואינה מסתמכת על נתוני עירייה ואחרים שאינם מדויקים ומבוקרים

² Source: Geomarketing, "European Retail in 2016", published in 2016

מפה מספר 1 ותרשים מספר 2: יחס מ"ר מסחר קמעונאי לתושב במדינות נבחרות

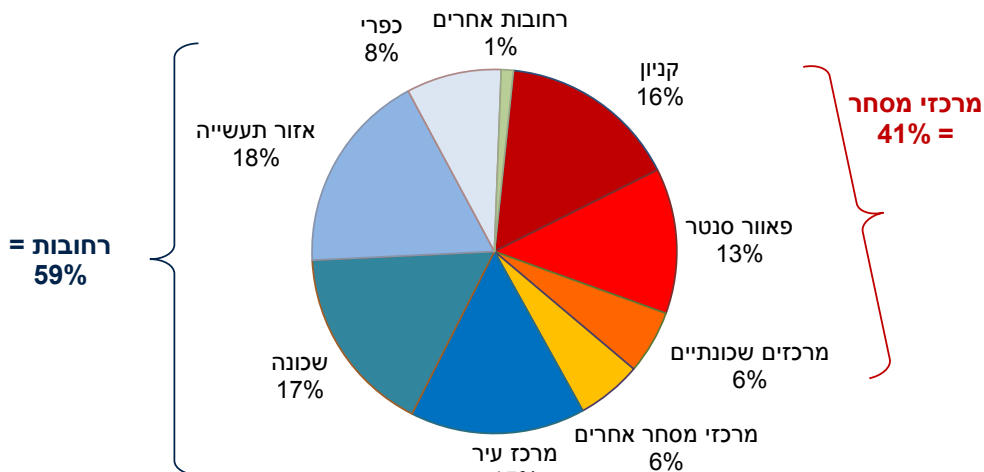


א) באירופה מתקיים יחס של כ-1.17 מ"ר לתושב בממוצע;

ב) בקנדה היחס גבוה יותר ועומד על כ-1.76 מ"ר בממוצע (בארצות הברית גבוה יותר ומספר גבוה של Dead Malls);

4. החברה מבדילה בין מסחר ברחוב לבין מרכזי מסחר. כ-41% מכלל שטחי המסחר מצויים במרכזי המסחר. הרוב עדיין ברחובות כמוצג בתרשים להלן:

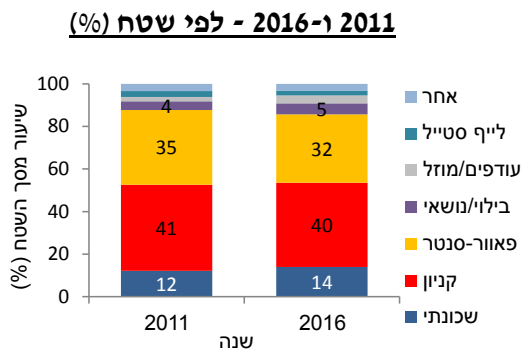
תרשים מספר 3: התפלגות שטחי המסחר בארץ לפי סוג המיקום (%)



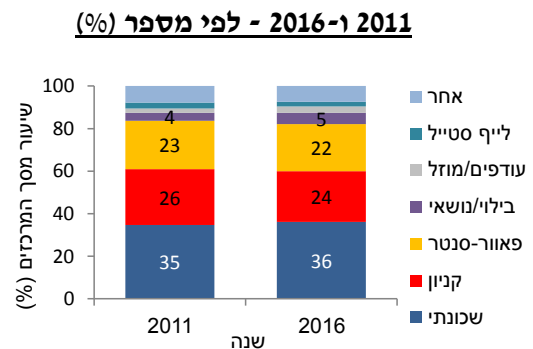
ב. ענף מרכזי המסחר

1. החברה מגדירה 12 סוגים של מרכזים מסחריים בחלוקה לקניונים (מרכזי מסחר סגורים), מרכזי מסחר פתוחים ומרכזים מיוחדים ואשר ייעודם נקבע על פי מיקומם:
 - (א) קניונים - אזוריים (גדולים משרתים מספר ערים) ועירוניים;
 - (ב) פאוור סנטרים - קלאסי (בשטח גדול, בעיקר חנויות Big Boxes) וישראלי (מוצר מעורב שכולל גם חנויות אופנה, מזון והסעדה ולעיתים גם בתי קולנוע);
 - (ג) מיוחדים - לייף סטייל (בעיקר אופנה ובילוי), כפר קמעונאי (אינו קיים עדיין בישראל), מרכז נושאי (קולנוע, ריהוט ועוד) ועודפים;
 - (ד) שכונתיים - מרכזים "על קהילתיים" (גדולים וכוללים גם שטחי שירותים ומשרדים) ושכונתיים קטנים (כוללים בעיקר חנות סופרמרקט ושטחי שירות);
 - (ה) "על הדרך" - משרתים תנועה עוברת: מרכזי דרכים ומרכזים בבתי חולים;
2. בישראל כיום 407 מרכזים מסחריים מסוגים שונים ובשטח כולל של כ-3.7 מיליון מ"ר ברוטו (ללא שטחי חנייה).³ מרביתם עדיין "רגילים" (קניונים ופאוור סנטרים). התפלגותם לפי סוג ושטח וביחס לשנת 2011 מוצגת בתרשימים הבאים:

תרשים מספר 5: התפלגות מרכזי המסחר בשנים



תרשים מספר 4: התפלגות מרכזי המסחר בשנים



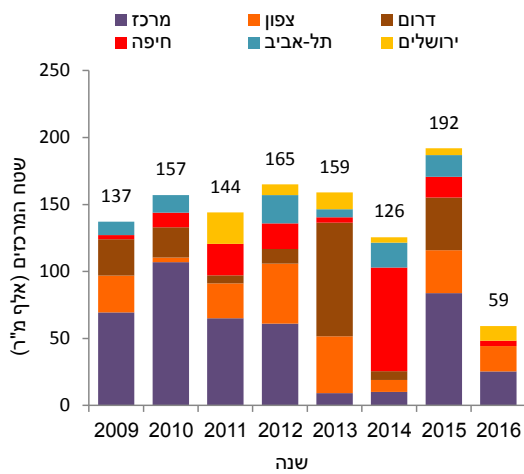
3. ב-7 השנים האחרונות

- (א) בין השנים 2009-2016 נפתחו 122 מרכזי מסחר בשטח של כ-1.1 מיליוני מ"ר כמוצג בתרשימים בעמוד הבא;
- (ב) **יחס מבקרים למ"ר** - לפני כעשור דובר על יחס של מבקר ביום לכל מ"ר, כיום, מניטור כמות המבקרים במרכזים רבים עולה כי: כמות המבקרים ביחס לכמות המ"ר הינה 50%-70% משמע 0.5-0.7 מבקר למ"ר - הרבה פחות ממה שנוטים לחשוב ומצהירים!

³ מקור: מידע וידע המצוי בידי החברה

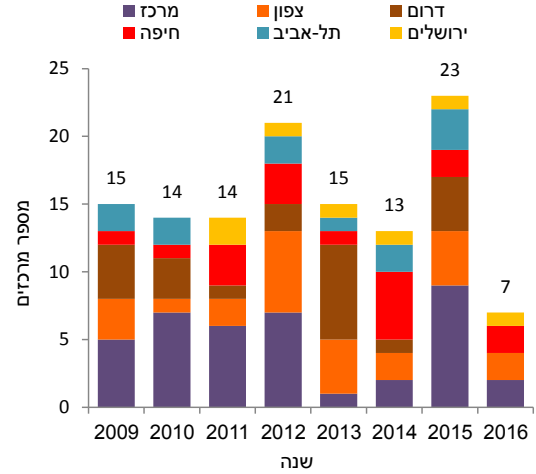
תרשים מספר 7: שטח מרכזי המסחר שהתווספו

בין השנים 2009-2016 לפי מחוז (אלף מ"ר)



תרשים מספר 6: מרכזי המסחר שהתווספו בין

השנים 2009-2016 לפי מחוז (מספר מרכזים)



ג) במוצע נפתחים מדי שנה 15-17 מרכזים בשטח של 150-160 אלף מ"ר. זאת ביחס

לגידול באוכלוסייה של 140-150 אלף תושבים - משמע השוק מאזן את עצמו, 1 מ"ר

במרכז מסחרי לכל תושב נוסף;

ד) רבים מהמרכזים החדשים אינם מצליחים "להתרומם" (בהתייחס למספר המבקרים

והפדיון החודשי הממוצע למ"ר), בפרט נכון הדבר בקניונים ה"רגילים". היזמים,

המתכננים והמשווקים ממשיכים לטעות ולייצר More Of The Same;

ג. מגמות עולמיות

1. מרכזי המסחר החדשים מתאימים עצמם גם לקהלי היעד החדשים, דור ה-Z, צעירים שגדלו

כבר לעולם טכנולוגי. כך:

א) קונספט ומוצר - התמהיל יהיה מגוון יותר: יותר חנויות "מעניינות" (לא רק רשתות),

Pop-Up, טכנולוגיות, גם שירותים, בילוי והסעדה, חדרי כושר, תרבות, חינוך, פנאי ועוד.

עם השנים החנויות תהפוכנה גם לאולמות תצוגה ולא רק לזירות מכירה:

תמונה מספר 2: חנות של אמזון



תמונה מספר 1: אולם תצוגה של חנות אינטרנטית



(ב) שטחי ההסעדה/בתי הקפה יהוו 25%-30% מסך שטחי המסחר. שטח גדול = מגנט, משמע המרכז המסחרי יהפוך למקום בילוי ולא רק מקום של קנייה (הקנייה באינטרנט תתחזק):

תמונה מספר 4: שווקים וחנויות קונספט

אחרי המזון המהיר



תמונה מספר 3: הסעדה בריאה, מהירה

ומשתנה



(ג) אטרקציות - אליהם יבואו דור ה-Z ודור ה-Y עם ילדיהם להעביר את שעות הפנאי. למרכזי מסחר חדשניים אלו יהיה יתרון ברור על פני הישנים:

תמונה מספר 6: משטח "החלקרח"



תמונה מספר 5: גלישת גלים



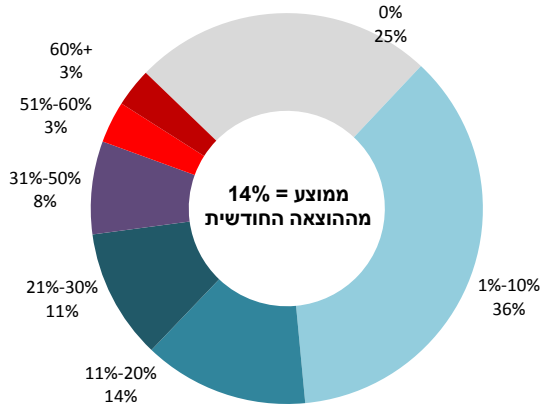
2. ה-On-line מתחזק וימשיך להתחזק

(א) בשנים 2015 ו-2016 ערכה החברה סקר אינטרנטי גדול בקרב כ-1,500 נסקרים (בכל שנה) לקראת פרסום מדרג הקניונים והפאוור סנטרים. במסגרתו נשאלו גם שאלות כלליות הקשורות בהתנהגות צרכנית לאורך זמן;

(ב) התרשימים להלן מציגים את התפלגות שיעור הקניות באינטרנט מסך ההוצאה החודשית על מוצרי אופנה היום וביחס לשנת 2015. יש לציין כי אלו מייצגים את "הרחף העליון" וכי בממוצע קטן יותר;

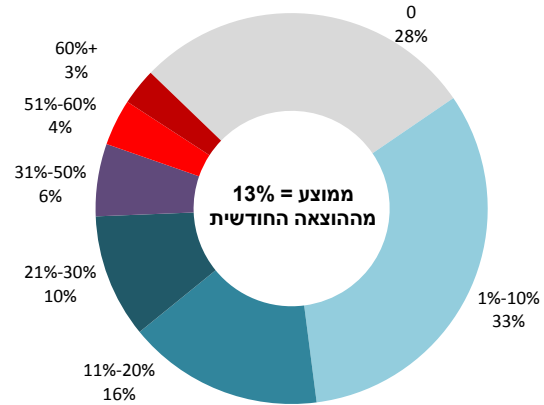
תרשים מספר 9: התפלגות 1,500 הנסקרים לפי שיעור הקניות באינטרנט מסך ההוצאה החודשית

על מוצרי אופנה - שנת 2016



תרשים מספר 8: התפלגות 1,500 הנסקרים לפי שיעור הקניות באינטרנט מסך ההוצאה החודשית

על מוצרי אופנה - שנת 2015



ג) היום כ-75% מבצעים חלק מקניות מוצרי האופנה שלהם באינטרנט, זאת ביחס לכ-72% בשנה שעברה - גידול של כ-3%;

ד) בממוצע, הנסקרים מצהירים כי כ-14% מההוצאה החודשית שלהם על מוצרי אופנה מבוצעת באינטרנט, זאת לעומת כ-13% בשנה שעברה - גידול של כ-1% בשנה (כל = 1% כ-10 אלף מ"ר שנעלם ושיעלם);

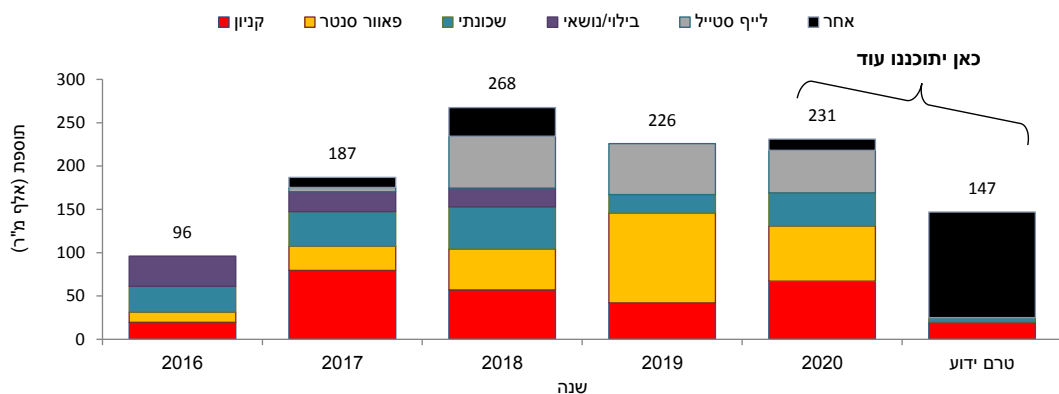
ה) בעולם הנתונים מצביעים כבר על 15%-20%, זה צפוי להתרחש גם בישראל בשנים הקרובות. יש תתי-ענפים באופנה שהמספרים יהיו גבוהים יותר;

ד. הצפוי "מחר"

1. יזמים ימשיכו לחלום, לתכנן ולפתח מרכזי מסחר

א) התרשים להלן מציג את מרכזי המסחר המתוכננים. לאלו יתווספו מרכזי מסחר נוספים המצויים בשלבי תכנון ראשונים:

תרשים מספר 10: מרכזי המסחר המתוכננים היום לפי שנת פתיחה צפויה





(ב) קיימות תכניות לכ-100 מרכזי מסחר חדשים ברחבי הארץ ובשטח כולל של כ-1.1 מיליון מ"ר - תוספת של כ-30% על המצוי וללא שטחי מסחר שיפותחו עוד ברחובות, באזורי תעשייה ובמרחב הכפרי. זאת לאחר שלגבי 25 מרכזים ובשטח של כ-300 אלף מ"ר החליטו יזמים שלא לפתחם בזמן הקרוב;

(ג) מתוך שטחים אלו, ירצו לשווק לפחות 70%-60% למסחר במוצרי "לא-מזון". כלומר כ-0.7 מיליון מ"ר של שטחי "לא-מזון" חדשים במרכזים מסחריים חדשים (עוד מאות אלפים של מ"ר יפותחו גם באזורי התעשייה והרחובות) - לא יתקיים ביקוש לכולם. כבר היום רואים מרכזי מסחר שאינם מצליחים להשכיר שטחים (החברה צפתה זאת כבר לפני 5 שנים);

(ד) "מחיר הכסף הזול" והיעדר אלטרנטיבה לזכויות הבנייה שקיבלו "בטעות" מביא יזמים לפתוח שטחי מסחר במיקומים ובגדלים שאינם מתאימים ולבסוף להיכשל;

2. הפדיון החודשי ימשיך לקטון כתוצאה מ:

(א) קניבליזציה כתוצאה מפתחה של עוד ועוד מרכזי מסחר - תופעה זו תעצור כשהשוק יגיע לשיווקי משקל, רשתות לא תפתחנה חנויות נוספות והבנקים לא יתנו מימון ליזמים, גם לא חברות הביטוח שאינן יודעות מה לעשות עם הכסף שלנו;

(ב) מחירי מרבית המוצרים הקמעונאיים ממשיכים לרדת;

(ג) התחזקות שוק ה-On-Line בתת-השוק אופנה בישראל

(1) גודל השוק השנתי הינו 18-19 מיליארד ₪, הנחלק בין:

(א) שוק ה-Off-Line (חנויות פיזיות) - 17-17.5 מיליארד ₪;

(ב) שוק ה-On-Line (אינטרנט בארץ ובחו"ל) - 1-1.5 מיליארדי ₪;

(2) המשמעות של גידול בשוק בשיעור של כ-10% הינו העברה של 1-1.5 מיליארד ₪ נוספים מחנויות פיזיות לקניות באינטרנט;

(3) בפדיון חודשי ממוצע של כ-1.2 אלפי ₪ למ"ר (הפדיון החודשי הממוצע המתקיים היום בחנויות האופנה בארץ) צפויים להיסגר 70-100 אלף מ"ר של שטחי אופנה;

(ד) הזמינות של הנסיעות לחו"ל מחד ו"החזירות" של היבואנים והזכיינים מאידך (בפערים שבין המחיר בארץ לבין המחיר בחו"ל) ימשיכו לדחוף ולאלץ את הצרכן לרכוש בחו"ל;

3. השיטה תשתנה ו"הכוח" יעבור לדיירים

- (א) הדיירים ישלמו רק % מהמחזור ויתחלקו בסיכונים ובסיכויים עם המרכזים, תימשך מגמה של ירידה בדמי השכירות החודשיים כנגזר מהירידה בפדיונות החודשיים ;
- (ב) כדי לאכלס שטחים, בעלי מרכזי המסחר יכניסו גם :
- (1) חנויות מחיר משודרגות לקניונים, גם למובילים (לדוגמא יפו - תל אביב ואורבניקה נכנסו לעזריאלי תל אביב) ;
 - (2) אטרקציות כדוגמת חדרי בריחה, מתחמי קריוקי, משחקיות משודרגות ועוד ;
 - (ג) הדגש יהיה יותר על חווית קנייה והארכת השהות הממוצעת בקניון, בין היתר גם על ידי פתיחת מסעדות איכותיות בקניונים (גומבה, BBB, מוזס, קינג ג'ורג', שגב אקספרס ועוד), שווקים ועוד ;

4. לא כל מרכזי המסחר יצליחו. ינצחו בתחרות:

- (א) רק כאלו שיתקיימו להם יתרונות תחרותיים מיקומיים להלן :
- (1) ערים בהם קיים מחסור בולט בשטחי מסחר ביחס לכוח הקנייה בהם ושנכנס אליהם. דוגמאות: ירושלים, פתח תקווה ובת ים ;
 - (2) יישובים קטנים בהם לא קיימים מרכזי מסחר ומכל סוג שהוא (בחלקם, קיימים כבר יזמים שבונים) - דוגמאות: באר יעקב, אריאל ועוד - לא נשארו רבים כאלו ;
 - (3) מיקומים אסטרטגים - מיקומים אלו "ינצחו" תחרות קיימת. דוגמאות: ביג פאשן בגלילות ;
- (ב) רק כאלו שייצרו לעצמם יתרונות תחרותיים אל מול הקיים והמבוסס :
- (1) נוכחות של רשתות מותג בינלאומי - מרכז מסחרי בו הן ממוקמות ייחנה מתנועה ייעודית לחנויות אלו. ברם, פריסתן של אלה מוגבלת מפריסת הרשתות הארציות ה"רגילות" - H&M, זארה ודומיהן לא תפתחנה חנויות בכל עיר! ;
 - (2) קונספט ייחודי - שיווקי או תכנוני ;
 - (3) אטרקציות ופעילויות למשיכת קהל הקונים, גם כשאלו "עולים" ואינם מחוללים הכנסות כמו שמוקם באושילנד במזרח כפר סבא ובמול החוף בחדרה ;
- (ג) הלוח להלן מציג את 10 הדיברות של צ'מנסקי בן שחר ושות' ליצירת מרכז מנצח :

לוח מספר 9 : 10 הדיברות ליצירה של מרכז מנצח

מספר	הדיבר	תיאור
1	סיפור	 <p>המרכז מציג מותג השונה משל המתחרים</p>
2	מפגש - מבקרים ושוכרים מביטים אחד על השני	 <p>המרכז כמקום מפגש ללקוחות ככוח במטרה לחזק את הקהילה. תיוצרה ותפעלנה ב פעילויות התומכות בקהילתיות - פארק, שוק, אולם קולנוע פתוח, גלריות ועוד</p>
3	נחוות - הכל במרחק הליכה	 <p>הולך הרגל הוא ה"מלך" והמכוננית לשירותו בלבד. ייוצר "מקום" המאפשר את הנחוות המקסימלית להולכי הרגל לעבור ולהישאר במרכז ללא הפרעות של כבישים או חניות</p>
4	חשיפה - רואים מפה רואים משם - פנימה / החוצה	 <p>העסקים והמסעדות יפנו אל הרחוב ואל המרחב הציבורי באופן שיעשיר את חווית הקנייה, העניין והאטרקטיביות ויאפשר ללקוחות להיחשף להצעות הערך</p>
5	צפוף - קרוב ובהישג יד בין הלקוחות והפעילויות ובין המבנים	 <p>המרכז יתכנן בצפיפות גבוהה הן ללקוחות והן לשוכרים - מרחבים גדולים מדי בין חלקי המרכז "יפזרו" את האנרגיה שלו ויחוללו קיטון בפעילויות</p>
6	בקטן - לחשוב בוטיק	 <p>מרבית הרשתות היום תדרשנה לפחות מקום. התכנון החדש / המחודש במקום המתפנה יחולל את העשרת תמהיל המרכז באוכל ושתיה, באירועים ובחנותיות מעודכנות</p>
7	אוכל ושתיה - המקום המושלם לכל טעם	 <p>אוכל, אוכל ושוב פעם אוכל - היצע שטחיהם גדל מהותית. ייוצר תמהיל מעניין ומגוון של מסעדות, בתי קפה וזכונים למשיכת הלקוחות</p>
8	סצנה - מקום בו הדברים המרכזיים / החשובים / השונים מתרחשים	 <p>האווירה היא המפתח - אירועים מיוחדים, הופעות, תערוכות אומנות ודומיהם ימשכו לקוחות למרכז. ייוצרו חללים שיספקו תפאורה הולמת לפעילויות אלו</p>
9	פופ-אפ - ספונסאניות, חדשנות, טרנדיות ותזוזה	 <p>חנות פופ-אפ, חללי תצוגה וגלריות למיניהן יתרמו למרכז להישאר במרכז העניינים. פופ-אפים הם כלי נהדר ל"החייה" מהירה של שטחים מתים ולמשיכת לקוחות חדשים</p>
10	יעד לחוויה - ייחודיות, מעודכנת ועכשווית	 <p>חיבור ה-On-Line וה-Off-Line שבמרכז יהפכו אותו ליעד לחוויה של התנסות וחוויה ייחודית. אלה והרשתות החברתיות ימשכו את הלקוחות חזרה אל המרכז</p>

בשורה התחתונה - קיימות דרכים "פשוטות" להצליח גם בשוק צפוף מאד ושמשנתה!