



מאמר: מהו מרכז מסחרי מצליח ?

המאמר פרי עטו של אלברט עמית מקבוצת יובלים המתמחה בפיתוח קניונים ומרכזים מסחריים.

לתגובות albert@yuv.co.il

הרוויה בכמות שטחי המסחר לסוגיהם (קניונים , פאוור סנטר ומרכזי מסחר קטנים) ידועה מזה זמן ולהערכתנו גם הולכת ומקצינה לרמות המביאות קניבליזציה גדולה מאד בפדיונות למ"ר של רשתות ושוכרים בכלל ומכאן גם ליציבות וחוסנם של מרכזי המסחר השונים בישראל .

מכאן גם נשאלת שאלה מהותית ביותר איך מגדירים מרכז מסחרי או קניון מצליח ?

התשובה לשאלה מהותית זאת קשורה ל 3 סוגים שונים של בעלי ענין בהתנהלות בתוך מרכז מסחרי ממוצע : הלקוחות (הקונים) , דיירים (השוכרים) והאחרון ולא פחות מהותי **היזמים** עצמם .

אם בתקופות קודמות היטשטש גבול הכדאיות בין כל בעלי הענין המוזכרים לעיל, נכון להיום בשל הרוויה הגדולה , ישנה השפעה גדולה ומידית של הירידה בפדיון על גובה השכירות ובכלל יציבות המרכז המסחרי .

עיקרו של מאמר זה ותוכנו מכוונת בעיקר לעניין מרכזי מסחרי קטנים ובינוניים ופחות לקניונים אזוריים גדולים ששם ההשפעה עדיין ניכרת אבל קשה יותר לכימות בשלב זה . אין גם מאמר זה נוגע על קבוצות הקמעונאות הגדולות בישראל (זארה , פוקס , קסטרו וכדומה)

הראשונים כבעלי ענין הינם הלקוחות . אמנם הם המרכיב המרכזי ביותר במשולש בין לקוחות, דיירים ויזמים אך עדיין הוא עם הנוכחות הנמוכה ביותר במשוואה של הגדרת מרכז מסחרי מצליח כן ולא. בניתוח סוגיה של הצלחת מרכז מסחרי בעיני הלקוח , ישנה חשיבות גדולה מאד להגדרת המרכז המסחרי המדובר ביחס למבקר בו. האם הוא מרכז מסחרי שכונתי , פאוור סנטר או קניון כזה או אחר ? בתכנון של מרכז קניות גדול או קטן ישנם מספר פרמטרים חשובים העומדים על פרקו של המתכנן ובין השאר : מתן זהות מדויקת של המרכז המסחרי , גודלו , החלוקה הפונקציונלית בו , תמהיל עסקי , מרחב החניה, נגישות ותכנון תחבורה , עיצוב וכדומה . ככל שרמת התכנון של פרויקט מסחרי הינו מעמיק יותר , כך גם הבטחת מופע הקהל של מבקרים לאותו פרויקט מסחרי תהיה גבוהה יותר . בתוך כך , ובעיקר התאמת זהות המרכז המסחרי לצרכי המדויקים ככל הניתן לקהל היעד אותו הוא אמור לשרת . במידה וענין זה מותאם ברמה גבוהה ככל האפשר אזי מתקבל מרכז מסחרי מוצלח ולפחות בעיני מבקרו . כך לדגמה בניתוח מרכז מסחרי שכונתי בדרך כלל תמהיל החנויות בו הנדרש הוא בעיקרו ענפי מסחר מתחום השירותים והדומים לכיסוי צרכים יומיומיים של קהל היעד הגר בסמיכות ובין השאר : בית מרקחת , מספרה, בית קפה שכונתי , מזון מהיר , חנות מכשירי כתיבה וכדומה . ככל שהתמהיל מדויק יותר כך כאמור טעמו וחינו של קהל המבקרים כלפי המרכז המסחרי עולה וכמובן במידה ובחירת טיב הדיירים נעשתה באופן מושכל. סטייה מהתאמה נדרשת זאת יכול ליצור בקרב לקוחות ההדרת רגליהם מביקור במרכז המסחרי ובעיקר כי אינם יכולים למצוא כיסוי לצרכי המידיים . לכן ניסיונות שגויים של יזמים שונים להפוך מרכז מסחרי שכונתי למעין קניון אזורי בדרך כלל נועד לכישלון מראש , בוודאי אם בטווח נסיעה קצר יכול המבקר לסוע לקניון גדול והמהותי בו ימצא מגוון גדול בהרבה של סחורות וחנויות ובאווירת קניות מודרנית וזמינה .

מכאן מרכז מצליח בעיני מבקר תלויה בעיקר בריצוי צרכיו ובהתאמה של זהות המקום לקהל היעד.

הנדבך הנוסף הינם השוכרים . כאן ענין זה קל בהרבה לכימות ותלוי בעיקר בפדיון למ"ר. מובן הרי לכל העוסקים בענף זה כי הפרמטר המרכזי לבדיקת חוסנו של מרכז מסחרי וחנות קמעונאית הינו הפדיון למ"ר. ככל שהפדיון למ"ר גבוה יותר חוסנה של החנות והפעלתה הרווחית גבוהה ויציבה יותר. מניתוח כלל מערכי הפדיון של בשוק הקמעונאות על ידי מערכת **RIS** ובכלל מהבנת השוק ניתן להעריך כי מסיבות שונות ובין השאר : רוויה בשטחי המסחר , ירידה בצריכה , מצב כלכלי קשה ועוד, ישנה ירידה בפדיונות הממוצעים אמנם קטנה אך עדיין ירידה . המגמה הזאת הינה בהחלט בעלת השפעה ישירה גם על השוכרים השונים מקרב חנויות פרטיות ומקרב רשתות ארציות . הענין נוגע באופן ישיר בהסתכלות הרשת על הגדרת המרכז המסחרי בעיניו כמצליח או לא !? בממוצע פדיון של כלל סוגי המרכזים המסחרים העומד על ערך של כ 1700 ₪ למ"ר לחודש , ניתן כאמור לכמת את איפיון ההצלחה של החנות וזאת כאמור ביחס לגובה שכר הדירה הנגבה בו .

כך לדגמה במרכז מסחרי שכונתי במידה וסך הפדיון הממוצע באותו מרכז מסחרי (4000 מ"ר לערך) עומד על כ 1000 ₪ למ"ר , דייר מקרב רשת או דייר פרטי בשטח של 50 מ"ר, ימדוד את ערכו ומידת הצלחתו של מרכז הקניות על ידי השוואת סך כלל עלות השכירות ודמי הניהול שתעמוד על כ 120 ₪ למ"ר (20 ש"ח למ"ר לדמי ניהול) ובמידה והוא מוכר כ 50,000 ₪ לחודש , אזי סך עלות ההשכרה ביחס לפדיון עומד על כ 12 אחוז , יגדיר הדייר את המרכז המסחרי כטוב מבחינתו . את החשבון ביחס למצבים קיצוניים מאלו (ויש רבים עד לרמות של עד 35 אחוז מהפדיון) ניתן לעשות לבד.

מסקנה ממשית הקורית בחלק גדול מהמרכזים המסחרים הינה כי היחס גבוה בהרבה מה 12 אחוז המצוינים לעיל מכאן חלק גדול מהדיירים נמצא במצב של הישרדות ואף הפסד תמידי .

הגדרת מרכז מסחרי מצליח בעיני יזם ממוצע הינה הפרק החשוב ביותר בתוכן דברים זה . אנו נתקלים רבות ביזמים ומשקיעים שונים המגיעים לפתח דלתנו עם הצהרות גבוהות על יכולתם ולעיתים רצונם בתשואות גבוהות מן הריאליות היכולות להתקבל בפועל מהקמה ותפעול של מרכז מסחרי כזה או אחר. (אין המאמר עוסק בנושא לא פחות חשוב של אי ההבנה המהותית של יזמים שונים בתחום זה).

אין ספק שעם העלייה בריבית במשק וצמצום הון להשקעות, הופכת ההשקעה בפיתוח של מרכז מסחרי למורכבת יותר. יש להפריד בין שני סוגים של משקיעים : האחד , משקיעים שונים שלהם יתרות מזומנים גבוהות המחפשים אפיקי השקעה בתחום זה ובדרך כלל מוכנים גם להתפשר על תשואות נמוכות מהממוצע . לעומת משקיעים שהינם יזמים הרוכשים קרקע ועוסקים בפיתוח של מרכז מסחרי מן היסוד . אלו מן הסתם שואפים להקמת מרכז מסחרי שיניב תשואות גבוהות של לפחות 12 אחוזים לשנה ומן הסתם גם תשואה להון העצמי גבוהה מ 20 אחוז (COC).

משקיע הרוכש מרכז מסחרי לקבלת תשואה יחפש בדרך כלל מרכז מסחרי שבו הכנסות גבוהות ככל האפשר ביחס להשקעתו ובעיקר ישים ליבו לאיכות הדיירים בו ואורך תקופות השכירות (ענין בכלל למאמר נפרד כי ערך הסכמי השכירות בתחום זה נמצא בזילות מתמדת ואנו מגדירים אותה כהמלצה לקיום ולא התחייבות) . בשוק נכון להיום צבר קטן לכמעט אפסי של מרכזי מסחר למכירה בכלל . ישנם יותר משקיעים עם תזרים מזומנים פנוי לרכישת מרכזי מסחר לעומת היצע נמוך מאד . יתרה מזאת גם אלו המחזיקים מרכזי מסחר יציבים כביכול לא ממהרים למכור את מרכולתם כי אצלם עומדת השאלה במה בדיוק אני אשקיע את כספי התמורה בגין המכירה !?

הגדרת מרכז מסחרי מצליח ליזם הבונה מרכז מסחרי שכזה, לעיתים יכולה לתעתע את היזם הבונה. מרבית היזמים מקרב הבונים מרכזי מסחר קטנים ובינוניים (ואין אנו מתכוונים לקבוצות הקניונים הגדולות בכלל זה קבוצת ביג) אין ניסיון מהותי בפיתוח של מרכז מסחרי, חלקם הגדול של אלו מגיע מתחום יזמות נדלן בכלל ובעיקר בניית דירות ולא מתחום זה . אין ספק שחוסר הבנתם של תחום זה

הופך לעיתים לרועץ אצלם ומטרתם לאקזיט רציני לא מתממשת ואף לעיתים הפוכה והופכת אולי לא להפסד אבל למפח נפש והשקעת משאבים מהותיים לתקופה ארוכה.

מבלי להכליל כמובן, ישנם גם דוגמאות טובות ליזמים מצליחים שהצליחו אף ללא ניסיון מהותי להקים מרכז מסחרי מצליח בו הפדיון גבוה יחסית, תמהיל הדיירים טוב ויציב, והנהנים מתשואה גבוהה יחסית בגבולות 10-12 אחוז בשנה ואף חלקם הצליחו למכור את הפרויקט בידם לקבוצות משקיעים מוסדיים או משקיעים פרטיים כאלו או אחרים.

	רח' זרחין 2 רעננה www.yuv.co.il	אלברט עמית 054-420054 03-6448989			
					
יובלים - פיתוח קניונים, מרכזי מסחר ומיזמים קמעונאיים					