



## הדר קנה

בשנתיים האחרונות השתנו דפוסי הצריכה בישראל באופן משמעותי. הסחר המקוון גדל והולך, כך שיותר ויותר ישראליים קונים באתרי אינטרנט ובהיקפים גבוהים יותר; בנוסף, מדיניות השמים הפתוחים הביאה עמה תופעה של טיולי שופינג (ישראלים היוצאים לחוץ פשה בחו"ל וחוזרים עם מזוודות מלאות במוצרים). ענף האופנה נקלע למצוקה המתבטאת בירידה במכירות, פשיטות רגל והקפאת הליכום של רשתות אופנה (למשל הוניגמן, סליו, מיש מיש וספורט ורטהיימר) וסגירות סניפים של רשתות מוכרות; מניית החברות המוזיקות קניונים גדולים סובלות מביצועים פושרים; ומי על הכל מרחפת שאלת כניסתה של אמזון לישראל, שיכולה בנקל לטרף את הקלפים בענף הקמעוניות הישראלי.



קניון מלחה בירושלים. שמר על מקומו בזכות תמהיל רחב ומחסור בשטחי מסחר בעיר צילום: מיכל פתאל

ניהול קניון מצליח הוא משימה קשה במיוחד, בעיקר בעקבות השינויים בענף, שמכריחים את מרכזי המסחר להתחדש, לשנות את תמהיל החנויות או להתאים את חזונו הקניון לרוח הזמן. חלק מהשינויים בהרגלי הצריכה של הישראלים כבר מתבטאים גם בדירוג הקניונים של TheMarker וחברת הייעוץ צ'מנסקי בן שחר, הנערך זו השנה השמינית.

הדירוג נבנה כך שישלב את כל הגורמים המשפיעים על הצלחתו של מרכז מסחרי, והוא כולל סקר לקוחות מקיף וכללי-ארצי במדגם מייצג של 1,500 משקי בית (30% במשקל המדרג), סקר אנונימי של עשרות מנהלים ורשתות (20%), סקר רחב של מנהלי הקניונים וחיברות המרכזים המסחריים (15%), ושכלול מדרים פיננסיים של הקניונים והמרכזים המסחריים כפי שפורסמו בדו"חות הכספיים הציבוריים (35%) (לפירוט של שיטת הבדיקה המלאה ראו תיבה). שקלול כל המדרים מציג את התמונה בענף הקניונים והפאואר סנטרים ומאפשר להסיק מסקנות לגבי המצב בענף כיום ובעתיד הקרוב.

מה תוצאות הדירוג השנה – מי מהקניונים עלה ומי ירד, מה נדרש כדי שקניון יצליח, ומהן הבעיות שהענף יצטרך להתמודד עמן בעתיד הקרוב?

### 1

## עזריאלי וקניון הזהב צנחו; רמת אביב זינק

הדירוג מוכיח שוב שבמציאות הנוכחית אף אחד לא חסין. קניונים פופולריים ומצליחים שלא השכילו לשמר את ייחודם הייחודי בדירוג ואחרים החליפו את מקומם, והיו מי שירדו גם לשמר את מקומם בדירוג.

נתחיל בבשורות הרעות. שני קניונים ירדו השנה בדירוג בצורה דרמטית: הראשון הוא קניון עזריאלי תל אביב, שבשנה שעברה דורג כמי קום השלישי, והירידה משמעותית

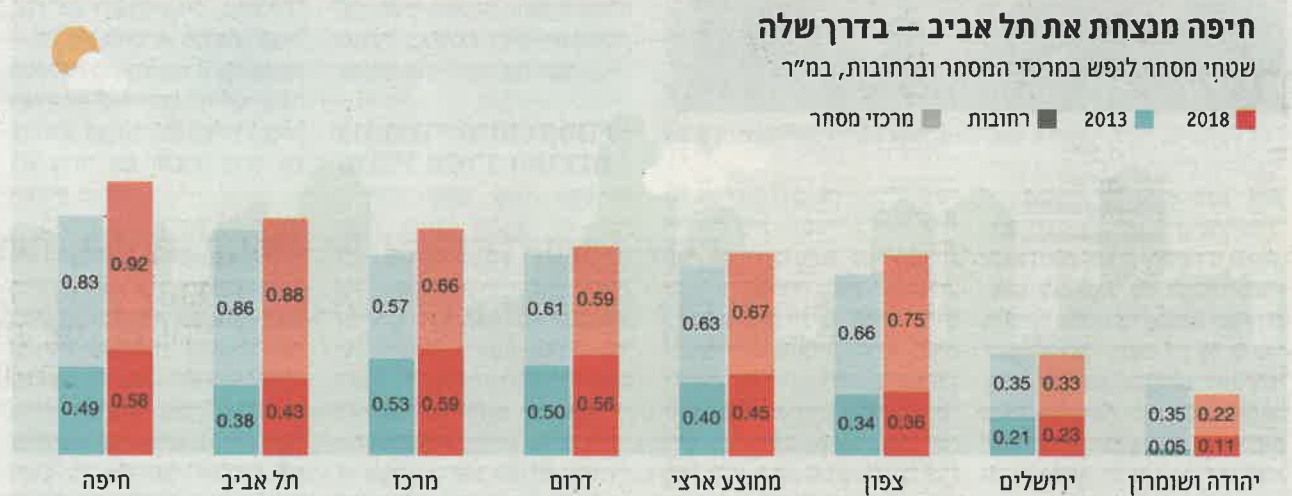
# קניון עזריאלי צנח, רמת אביב זינק: הקניונים נכנסים לדור ה-Z

איזה קניון הוא הפופולרי ביותר, איזה פאואר סנטר הוא המצליח ביותר – ומה יכול להוציא את הקונים מאתרי האינטרנט? • דירוג TheMarker וצ'מנסקי בן שחר ממפה את מרכזי הקניות המצליחים בישראל וקובע: מי שלא יידע להתאים את עצמו לעידן החדש, יפסיד לקוחות לטובת מסעי שופינג ברשת ובחו"ל • שבעה דברים שצריך לדעת על מהפכת הקניות

הזהב הוותיק בראשון לציון מוסב רת דוקא בתחרות שקמה לו באזור, הכולל את ראשון לציון וערי הסביבה, עם פתיחת קניון ראשונים של עזריאלי בראשון לציון במאסר 2017, פתיחת חנות דקטלון של גזית ב-G ראשון לציון באוגוסט 2017, והקמת מרכז מסחרי חדש בכאר יעקב. "לאורך ציר הזמן נרצחה תחרות לקניון הזהב, והוא הפך לפחות אטרקטיבי", אומר בן שחר. מי שמצליחים לשמר את מקומם ולהוביל את הדירוג זו השנה השנייה ברציפות הם קניון מלחה בירושלים של קבוצת עזריאלי, במקום הראשון, והקריון בקרית ביאליק של קניוני עופר, במקום השני.

ייחודו של קניון מלחה הוא בכך שהוא קניון אזורי גדול וחזק עם תמהיל חנויות רחב, בעיר שעדיין חסרים בה שטחי מסחר. המתחרים האזוריים שלו, כמו קניוני הדר וממילא, אינם מצליחים להציב לו תחרות ראויה.

במקום השני שומר על מקומו עופר הקריון, שחזר למעמד שהיה ב-2012-2013, לאחר שחווה יריד דות ב-2013-2016, זינק שבעה מקומות בדירוג בשנה שעברה, והשכיל השנה לשמר את מיקומו הגבוה. זאת, למרות התחרות הגוברת באזור חיפה והקרית עם הרחבת ביג קריות, הקמת חוצות המפרץ בקריות, והמשך התפתחות קניון שער הצפון בקרית אתא, ונוסף על פתיחת מרכזים מסחריים ביישובים כמו שלומי, נהריה וכרמיאל. את הקפיצות הגדולות בדירוג ביצעו קניון רמת אביב, שבשנה הקודמת לא הופיע בעשרת המיקומות הראשונים, ומהמקום ה-11 ב-2017 עלה השנה היישר אל המקום השלישי והמכובד; ועופר הקניון הגדול בפתח תקוה, שקפץ השנה אל המקום הרביעי, לאחר שדורג במקום השמיני.



ושרונה מרקס – כאזור שמחוז למרחב שלהם ומעדיפים לערוך את הקניות ברחובות מסחר (כמו דיזיגוף), ובקניונים השכונתיים (כמו רמת אביב, מקום 3 בדירוג, ודיזיגוף סנטר, מקום 8 בדירוג). ההירדרות בדירוגו של קניון

לתל אביב. מרבית הרשתות המרכזיות כבר קיימות כמעט בכל קניון בפריפריה, כך שאין סיבה להגיע לתל אביב. מצד שני, התל-אביבים תופסים את האזור הזה, הכולל את עזריאלי והמתחמים הסמוכים לו – TLV פאשן מול, מתחם שרונה

בן שחר, מסביר את הסיבות לירידה בקרנו של קניון עזריאלי: "פעם עזריאלי היה קניון מיוחד שהצרכנים היו מגיעים אליו מכל הארץ, אבל במשך הזמן קמו לו אלטרנטיבות שעמעמו את ייחודו וייתרו את הצורך של הלקוחות להגיע

אל המקום העשירי בדירוג – ירידה של שבעה מקומות; השני הוא קניון הזהב בראשון לציון, בבעלות מגדל והאחים משה ויגאל גינדי, שדורג במקום החמישי ב-2017, וצנח אל המקום התשיעי ב-2018. תמיד בן שחר, מנכ"ל צ'מנסקי

# המנצחים: מלחה בירושלים וביג בבאר שבע

דירוג הקניונים והפאואר סנטרים המצליחים בישראל



מרכז הקניות ביג בבאר שבע. משדרג תדיר את התמהיל ולא סובל מהתחרות בעיר צילום: אליהו הרשקוביץ

יתרון מרכזי הוא היעדר תחרות באזור, שמאפשר לקניונים ליהנות מהיותם מונופול. סקר צרכנים, שנעשה במסגרת הדירוג, ביסס את ההערכה כי הלקוחות הישראלים אינם נאמנים למרכזי קניות קבועים. 31% מהנסקרים הצהירו כי נטשו את הקניון או הפאואר סנטר שבו ערכו את רוב הקניות (לא כולל מזון) של משפחותיהם ועברו לאחר. מכאן ניתן להגיע למסקנה המתבקשת כי הצלחתם של הקניונים אינה מובטחת ועליהם להתחרש ולהשיג תדרג תמידית כדי להמשיך למי שוך את הלקוחות.

התוצאות בשטח דווקא מפגיעות, ומציבות את עופר גרנד בכפר סבא כקניון המועדף על הלקוחות, אף שבשקלול הנתונים הכללי הוא אינו נכנס לעשייה הראשונה ומדרוג רק במקום ה-12. ההסבר לכך נעוץ בתחרות המתגברת באזור – כפר סבא היא העיר השנייה בישראל מבחינת היצע שטחי המסחר, עם ביג צ'ק פוסט, מרכז חורב ומרכזי זייס-שכונתיים רבים – שנותנת את אותותיה ומתבטאת בירידה בפדיונות מהשוכרים. המחשך בעמ' 6

## ריבוי שטחי המסחר אינו בהכרח מבורך, ועלול להביא לגידול בשטחים הריקים ולכך שהקניונים ינגסו זה ברווחים של זה, מבלי ליצור רווחים חדשים

עונים הראשונים של 2018, לעומת התקופה המקבילה ב-2017. במקום הרביעי נמצא G כפר סבא של גזית, שנהנה מחולשה יחסית של מתחריו העירוניים. את הרשימה סוגר חוצות המפרץ בקרית, ששומר על מיקור מו בדירוג וגם הוא מציג עלייה של 3.4% בפדיונות השוכרים בשלושת הרבעונים הראשונים של 2018.

### 3 הישראלים לא מגלים נאמנות למרכזי הקניות

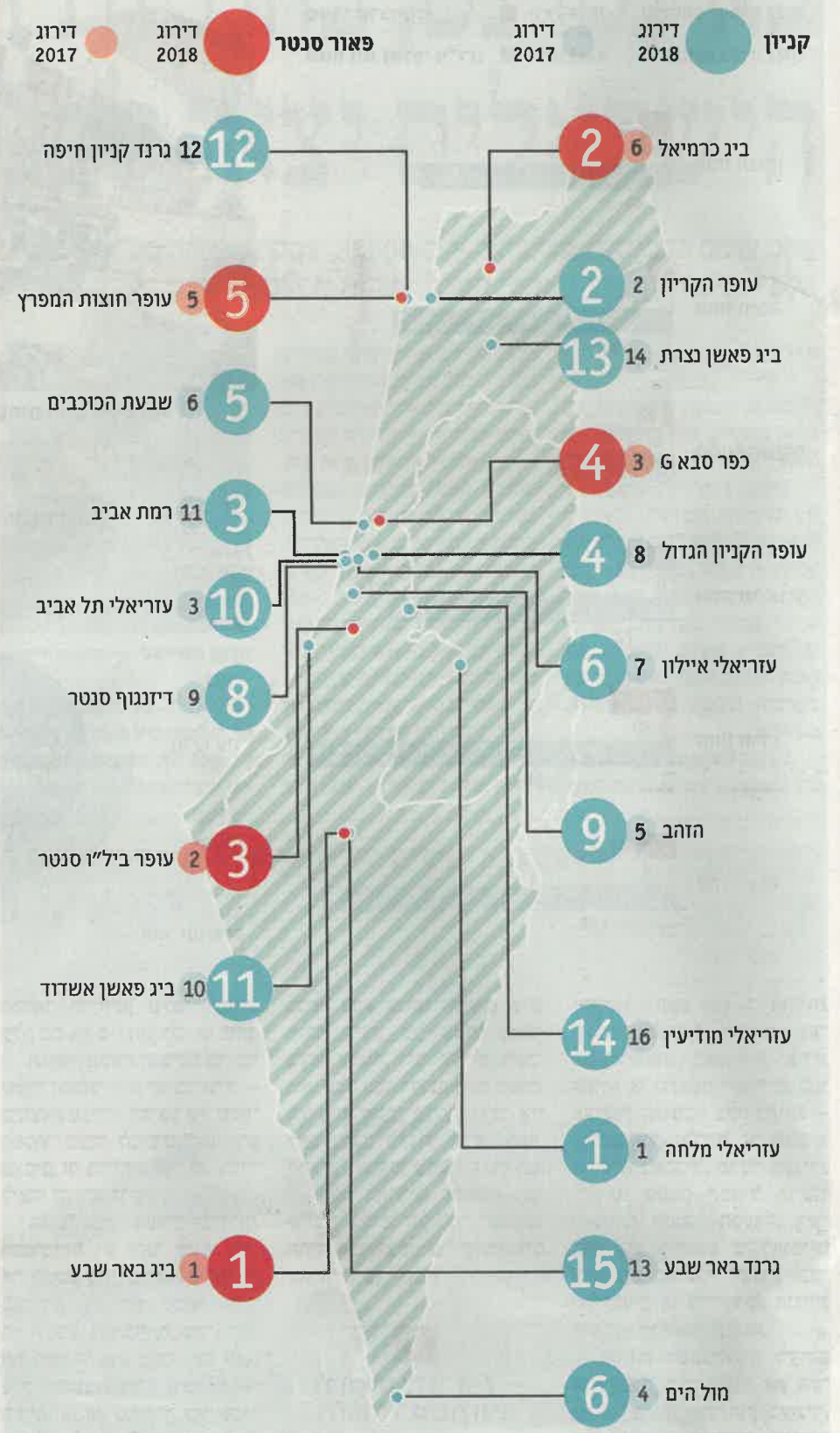
הדירוג מוכיח, ולא בפעם הראשונה, כי הלקוחות ממשיכים להעדיף מרכזים גדולים, המשתרעים על פני יותר מ-30 אלף מ"ר. נייתן לייחס זאת לכך שהם יכולים לערוך ביתר קלות את השינויים המתבקשים, כמו הכנסת מותגים חדשים, שינוי תמהיל או הגדלת שטח החנויות. נוסף על כך,

הירידה מ-2017 וצונח אל המקום השישי, לאחר שדורג רביעי בשנה שעברה. מול הים הוא מהקניונים עם הפדיונות הגבוהים למ"ר בישראל, והירידה שלו מוסברת בהתחזקות מתחריו – ביג אילת, הטיילת ואייס מול. הקניון גם יציג טרד להיעדר לפתיחת שני מרכזי זי מסחר גדולים נוספים – קניון אילת, וביג פאשן אאוטלט איילת. בראייה כללית ניתן להבחין כי שתי קבוצות הקניונים המובילות – עזריאלי וקניוני עופר (מליסי רון) – שומרות על כוחן, ומחזיקות יחד בשישה מהמקומות בעשירייה הראשונה, לעומת חמישה מקומות בשנה שעברה ושישה מקומות לפני שנתיים.

### 2 פאואר סנטר ביג בבאר שבע – מנצח זו השנה הרביעית ברציפות

המנצח הבלתי מעורער של דירוג הפאואר סנטרים (מרכזי קניות פתוחים) הוא המרכז של קבוצת ביג בבאר שבע, שמוביל את הרוג זאת השנה הרביעית ברציפות. מדובר במרכז גדול, שמשדרג תדיר את התמהיל בו ואינו מושפע מהתחרות בגזרת הקניונים ומרכזי הביילוי בבאר שבע. במקום השני מדרוג ביג כרמיאל, שקפץ השנה למקום השני לאחר שדורג ב-2017 במקום השישי, ומשפר את מעמדו כמרכז האזורי של ערי הגליל המרכזי. זאת, בעקבות עלייה משמעותית בת כרידוג הלקוחות, שמפגינים כלפיו נאמנות ואף ממליצים לאחרים לקנות בו.

במקום השלישי מדורג עופר ביל"ו סנטר (ירידה של מקום אחד מ-2017), מרכז העודפים הגדול והמצליח שמפעיל גם חנויות רגילות ופועל גם בימי שבתון. ביל"ו אף מציג השנה עלייה של 5.2% בפדיונות השוכרים בשלושת הרבי-



## הלקוחות ממשיכים להעדיף מרכזי קניות גדולים, שיש להם יותר יכולת להכניס מותגים חדשים, לשנות את התמהיל או להגדיל את שטח החנויות

אחד מ-2017 – דבר שניתן לזכות הקומה השנייה שנפתחה בו ב-2015, שהציגה סטנדרטים ביינלאומיים פורצי דרך לשעתו, וגם בשל היותו מונופול אזורי. דיזנגוף סנטר, המרכז המסחרי האהוב על התל-אביבים, עולה בדירוג אל המקום השמיני (לעומת המקום התשיעי ב-2017), וזאת בשל מעמדו כמרכז עירוני מובהק עם שיווק ופרסום ייחודיים ומותאמים, ובעקבות שדרוג התשתיות בו (כמו חניה ותקרות) ושיפור התמהיל.

חנויות, הוא מייצר הערפה. עליות קלות יותר בדירוג הן של קניון שבעת הכוכבים, שתופס את המקום החמישי (לאחר שדורג במקום השישי ב-2017). זהו קניון משפחתי, האהוב מאוד על תושבי הרצליה והסביבה ופעיל בימי שבת, תוך, עם מגוון חנויות רחב. במקום השישי מתברג קניון איילון של עזריאלי ברמת גן, גם הוא עלה מקום רץ, יחד עם קניון מול הים באילת, אומר בן שחר. "הוא מצליח כי הוא קניון יוקרתי המתאים לתושבי האזור, עם תמהיל מיוחד של חנויות שקשה למצוא כמותן בארץ – כמו סניף של לואי ויטון. גם קניון עיר פתח תקוה מתחזק זה שלוש שנים, והוא נובע מכך שכפתח תקוה יש מחסור בהיצע של שטחים. לכן, עם קונספט נכון ותמהיל מגוון של

## כך נערך הדירוג

דירוג הקניונים ומרכזי הקניות סקר שחקנים רבים מתחרים מיום שונים, המעורבים בפעילות העסקית של הקניונים. את המדרג ערכה חברת צ'מנסקי בן שחר ושות', בהובלת לאוניד דוניבסקי. ביצירת המדרג השתתפה גם חברת פאנליי. 30% מהמדרג שלפיו נקבע הדירוג מבוססים על סקר אינ-טרנטי שנערך בקרב מרגם מייצג של כ-1,500 משקי בית. משקל של 35% ניתן למדרג הפיננסיים של המרכזים המסחריים – גודל שטחי המסחר (ללא שטחי משרדים, אם יש כאלה), רמי השכירות הממוצעים, שווי הוגן ומידע שמפיעות חברות ביחס למחיר הממוצע למ"ר. משקל של 20% ניתן לסקר אנונימי שנערך בקרב עשרות מנהלי רשתות בקניונים ובמרכזי הקניות הפתוחים. בסקר נשאלו המנהלים מהם הקניונים שמניבים עבורם את הפדיון והרווח הגבוהים ביותר, והיכן היו רוצים לפתוח חנויות חדשות. סקר נוסף, שניתן לו משקל של 15%, נערך בקרב עשרות מנהלי קניונים ומרכזים מסחריים, שהביעו את דעתם המקצועית בשאלה אילו קניונים מעניקים ערך מרבי לבעליהם.

הדר קנה



## המשך מעמ' 5

באשר לשאלה אילו קניונים היו האטרקטיביים ביותר לו לא היו מגבלות כמו מרחק, חניה ונגישות, הנסקרים דירגו את עזריאלי בתל אביב במקום הראשון, מול הים כאילת במקום השני וקניון הוזהב במקום השלישי. שלושתם דווקא הירדירו ברירוג השנה, מה שמוכיח שעל הקניונים לעשות מאמץ למשוך את הלקוחות בפועל.

## 4

### העתיד שייך לפעילות הפנאי – החנויות יאלצו להצטמצם

הקניון המועדף באופן מובהק על בעלי הקניונים, מנהלי הקניונים ומנהלי הרשתות הוא עזריאלי מלחה. קניון מלחה, המדרוג ראשון, הוא מוקד משיכה משמעותי לתושבי ירושלים והסביבה. נוסף על גודלו – כ-40 אלף מ"ר – הוא נהנה גם מהסמיכות לאצטדיון טדי ולהיכל הפיס ארנה, וגם מציג פריון ורווחיות גבוהים שהופכים אותו לאטרקטיבי.

הפאואר סנטר המועדף על קבוצה זו הוא עופר ביל"ו סנטר, ככל הנראה עקב העלייה בפי דיונות שהציג.

נושא חשוב שבחן המדרג הוא המגמות שהמנהלים צופים לענף בשנים הקרובות. רובם צופים כי המעבר לקניות ברשת יתחזק, וכך גם התחרות על שטחי המסחר.

לדעתם התחרות תוביל להכנסת פעילות פנאי, תרבות ובילוי על חשבון חנויות אופנה. כתוצאה מכך, אלה יאלצו להקטין את שטחן ולעיתים אף לסגור סניפים. לפי המנהלים, התחרות תוביל גם להתמקדות בשיפור חוויית הריכוש, לגידול במספר המרכזים השכונתיים, לקיטון בהתחלות הבנייה של הקניונים, ובסופו של דבר לירידה ברמי השכירות ובידמי הניהול.

## 5

### מהפכת האונליין והשמים הפתוחים מחייבות שינוי

2018 ממשיכה את המגמה המורכבת מ-2017, ומוכיחה למנהלי הקניונים כי הם אינם יכולים לקפוא על השמרים בזמן שהלקוחות עוברים לקניות באינטרנט, ומדיניות השמים הפתוחים מובייל לה לקוחות רבים להעדיף לערוך מסעות רכישה בחו"ל במקום בישראל. הקניות באינטרנט ובחו"ל מאפשרות לישראלים לחסוך עשרות ואף מאות שקלים בכל קנייה.

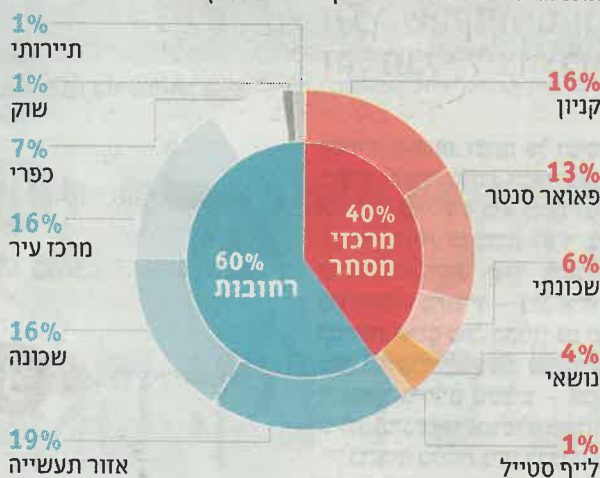
**מרכזי הקניות ישנו משמעותית את צורתם. רבים מהם יידרשו להפוך למקום מפגש ללקוחות, על ידי יצירת חוויות או קונספט ייחודיים, כמו פעילות קהילתית**



קניון עזריאלי בתל אביב. הידרדר שבעה מקומות, למרות אהדת הלקוחות צילום: מוטי מילרוד

## הקניונים שולטים

התפלגות שטחי המסחר בארץ לפי סוג ומיקום



לפי נתוני המדרג, למרות גידול של 2% בשנה באוכלוסייה וגידול בהוצאה הפרטית למשק בית בשיעור של 3%-5% בחמש השנים האחרונות, הפריון החדושי הממוצע למטר יורד.

נתוני המדרג מראים כי כיום, כ-17% מההוצאה החדושה היא ברשת, לעומת כ-13% ב-2015. נוסף על כך, מרכזי המסחר ברחבי העולם, הכוללים כ-20%-40% מבישראל, נוספו לתחרות הישירה למול שטחי המסחר בישראל, מה שמגריל בהתמדה את הקניות בחו"ל – כ-12% מהרכישות מתבצעות בחו"ל (עלייה של 1% מ-2017). לתופעה זו תורמת גם העובדה שהלקוחות בחו"ל נמציאים בחופשה, רכר שמביא לשיחזור מחסומים ברכישה.

כך, ב-2017 הוציאו הישראליים 3-2 מיליארד שקל על מוצרי אופנה באינטרנט, בעיקר באתרים בינלאומיים, והירידה במחירי הטיסות תרמה לכך ש-1-2 מיליארד שקל נוספים הוצאו על קניות בחו"ל – מה שהותיר 15 מיליארד שקל בלבד לשוק האופנה הישראלי.

בשל כך, קבוצות הקניונים יאלצו למצוא פתרונות מתאימים ולספק חוויית קנייה ייחודית שתמשוך את הלקוחות. פתרון אפשרי לכך הוא כניסה של הקניונים עצמם לתחום האונליין. ואולם שתי קבוצות שכבר ניסו לעשות זאת גייסו לו כי מדובר באתגר לא פשוט. בסוף 2017 השיקה עזריאלי את האתר azrieli.com, וקבוצת ביג הודיעה על פיתוח פלטפורמת סחר מקוונת שתיקרא "ביג פלוס". עם זאת, חודשים ספורים לאחר מכן הודיעה ביג על ביטול המיזם, לאחר שהשיקיעה בו לא פחות מ-10 מיליון שקל, ואילו בעזריאלי עדיין לא מספיקים נתוני מכירות רשמיים, מאחר שנתח המכירות באתר אינו בהכרח על פי המדרג, רבים מהמרכזים החדשים אינם מצליחים מספיק (בהתייחס למספר המכירות והפריון החדושי), ותהליך החזרה ארוך יחסית – במקרה הטוב מדובר בשלוש שנים. דבר זה מביא לגידול בשיעור שטחי

## 6

### הדרך לשרוד – למשוך קונים מחוץ לעיר

שוק המסחר הקמעוני מצטופף. סך שטחי המסחר הקמעוני בישראל, שבה אוכלוסייה של 8.9 מיליון נפש, הוא כ-10 מיליון מ"ר. בפועל, אם כן, מדובר ב-1.12 מ"ר שטחי מסחר לנפש – שיעור דומה למוצע העולמי. עם זאת, היצע שטחי המסחר לתושב מתרחב באטיות אך בהתמדה, וגדל בכ-8% בחמש שנים. בכל שנה נפתחים בממוצע 16 מרכזי מסחר חדשים בשטח של 150-160 מ"ר, ועד 2021 מתוכננים לקום כ-85 מרכזי מסחר חדשים בשטח כולל של 0.8 מיליון מ"ר – תוספת של 20%, שתגריל את היצע שטחי המסחר לתושב ל-1.8 מ"ר, יותר מ-50% מהשטח הממוצע לתושב כיום.

התוספת הזו אינה מבוססת בהכרח על פי המדרג, רבים מהמרכזים החדשים אינם מצליחים מספיק (בהתייחס למספר המכירות והפריון החדושי), ותהליך החזרה ארוך יחסית – במקרה הטוב מדובר בשלוש שנים. דבר זה מביא לגידול בשיעור שטחי

המסחר הריקים, שלפי המדרג עלה מכ-3% ב-2011 לכ-5% כיום. תופעה נוספת הנגרמת מריבוי שטחי המסחר היא קניבליזציה – כתוצאה מגירול היצע של שטחי המסחר מעבר לביקוש, הקניונים נוגסים זה ברווחים של זה, מבלי ליצור רווחים חדשים.

באופן טבעי, בערים הגדולות והמרכזיות יש יותר שטחי מסחר למשק בית ביחס לפרפריה. במדידה של יחס שטחי המסחר לנפש במרכזי המסחר, המיחוז המוביל הוא מרכז, עם 0.59 מ"ר לתושב, ואחרי חופה (0.58) ודרום (0.56). במדידה של שטחי המסחר לנפש ברחובות הערים, המחוז עם ההיצע הגדול ביותר הוא חופה (0.92 מ"ר לתושב), ואחרי מדורגים מחוז תל אביב (0.88) וצפון (0.75).

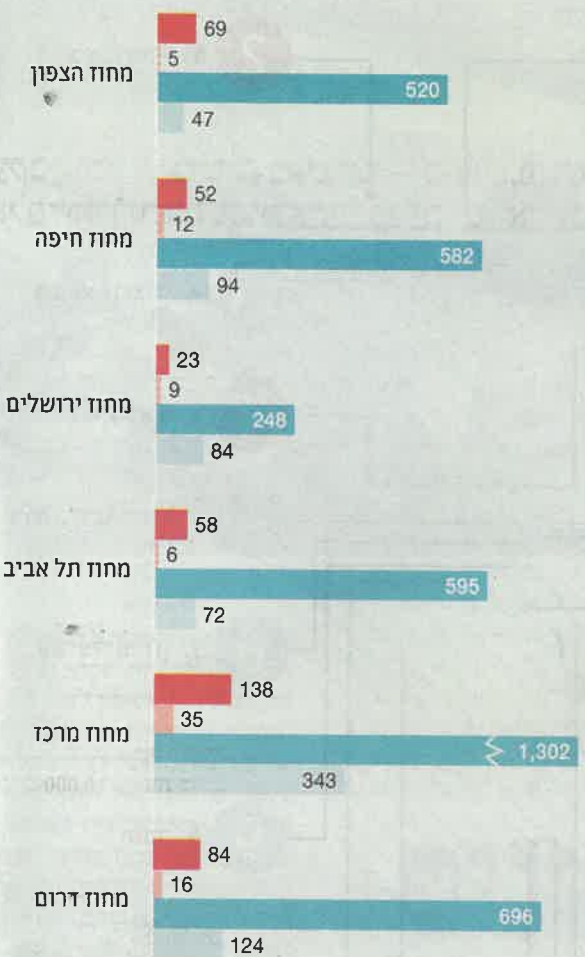
ואולם במפתיע, המדרג מצא כי העיר הצפופה ביותר מבחינת שטחי המסחר למשק בית היא כפר סבא, עם 6.4 מ"ר שטחי מסחר למשק בית. אחריה במדרג זה מדורגת חיפה, עם 6.2 מ"ר למשק בית, ובמקום השלישי מדורגות ראשון לציון ונתניה, עם 5.9 מ"ר למשק בית.

כדי שמרכזים מסחריים אלה לא יאלצו להצטמצם ולהיסגר, עליהם למשוך כוח קנייה מחוץ לעיר, כפי שמסביר בן שחר: "ראשון לציון ונתניה הן ערים שמצליחות להביא קונים שאינם גרים שם בפועל. לעומת זאת,

## הכי הרבה שופינג – במרכז

היצע מרכזי המסחר כיום והתוספת הצפויה ב-2021

מספר מרכזים: היצע 2018, תוספת צפויה 2021  
שטח נטו (אלפי מ"ר): היצע 2018, תוספת צפויה 2021



יידרשו לחפש את היחודיות שלהם ולהפוך למקום מפי גש ללקוחות, באמצעות יצירת חוויות או קונספט ייחודיים, כמו פעילות התומכת בקהילתיות – פארק, שוק, גלריות, או אולמות קולנוע. במקביל, מרכזי הקניות יידרשו לספק תמהיל חדשני ומעודכן הכולל הסעדה, רשי תות של מותגים בינלאומיים שידועים כמושכי לקוחות (כמו וולמארט או פרימרק), חנויות פופ-אפ ואולמות תצוגה.

חדירת הטכנולוגיה לעולם הקמעונות כבר משנה את העניין – מגמה שתתחזק בעתיד, והתפתחותה תאפשר התאמה טובה יותר ללקוחות, באמצעות פיתוחים כמו מדידה וירטואלית, תשלומים דיגיטליים ושינויים בשיטות המכירה.

לצד זאת, חשוב לקניונים לשמר יתרונות מסורתיים שעדיין יש להם חשיבות עבור הלקוחות, כמו מיקומים אטרקטיביים ופתיחת מרכזים בערים שבהן יש חסר בשטחי מסחר (כמו ירושלים, פתח תקווה ובת ים) וביישובים קטנים שאין בהם מרכזים בכלל.

נוסף על כך, היתרון של המרכזים הגדולים – שמוציאים לים ביתר קלות להכניס מותגים חדשים, לשנות תמהיל או להיגרדיל את שטח החנויות – גורם לעליונות טבעית שלהם מול מרכזי הקניות הקטנים.

## 7

### התאים לדור ה-Z – ולהחזיר טכנולוגיה

כפי שעולה באופן ברור מהמדרג, הקניונים נאלצים להתמודד עם בעיות רבות: המעבר לקניות ברשת, שטחי מסחר ריקים, קניבליזציה ומהדרג הישן ייסגרו.

כדי שמרכזים מסחריים אלה לא יאלצו להצטמצם ולהיסגר, עליהם למשוך כוח קנייה מחוץ לעיר, כפי שמסביר בן שחר: "ראשון לציון ונתניה הן ערים שמצליחות להביא קונים שאינם גרים שם בפועל. לעומת זאת,