

## כלכלה לקהילה המקומית **Econommunity**

התחדשות וחיזוק מתחמים מסחריים כמנוף לפיתוח הכלכלה המקומית  
והקהילה



**תהליך תכנון לחידוש ושדרוג מתחמים ורחובות מסחריים**

כל זכויות היוצרים של מסמך זה לרבות טקסטים, רעיונות ותיאורים וכל חומר אחר הכלול בו, אם לא נאמר במפורשות אחרת, שמורות ל"יען פרויקטים" בלבד. אין להפיץ, לשכפל, להעתיק, למכור, לשדר, לפרסם, או לעשות כל שימוש מסחרי בכל או בחלק מתכניו של המסמך, אלא אם ניתנה רשות כתובה לכך מראש על ידי דוד רגב.

במהלך השנים האחרונות הוקמו ועדיין מוקמים בישראל עשרות קניונים ו"פאואר סנטרים" בתוך הערים, בשוליהן ומחוץ להן. מתחמים מסחריים אלה הביאו לארץ מסחר מודרני, רשתות בינלאומיות ומותגים. למתחמים אלה ולרשתות הפועלות בהם עוצמה כלכלית רבה המתורגמת לכוח שיווקי גדול בתחרות על הצרכנים, הצרכנים מגיבים בחיוב לכוחות אלה ומעדיפים אותם על פני המסחר הקמעונאי שאינו מאורגן, הפועל במרכזי הערים.

### אם זו בחירת הקהל הרחב, על מה ההסתייגות?

הקמה של שטחי מסחר "מאורגן" ברחבי הארץ, ללא שניתנה הדעת למשמעויות ולהשפעות הכלכליות והחברתיות על הסביבה, כאשר הסיבה העיקרית להקמתם היא המחשבה "להיטיב" עם התושבים ופוטנציאל גביית דמי ארנונה לרשות המקומית, גרמה להתדרדרות המסחר והעסקים במרכזי הערים, ברחובות הראשיים ובמרכזים מסחריים שכונתיים ואיתם ניבון והידרדרות פיזית של הסביבה.

למעט מקרים בודדים ואקראיים לא הוקמו בישראל רחובות מסחריים חדשים למרות שהיקף שטחי המסחר שלהם היה עשוי להניב לרשות המקומית דמי ארנונה יותר גבוהים מהארנונה המתקבלת מקניון בינוני או פאואר סנטר סטנדרטי.

התרחבות והתחזקות המסחר ה"מאורגן" הוא גם אחד מהביטויים העיקריים ב"שטח" לריכוזיות, העדר תחרותיות ועליית המחירים ש"הציתו" את המחאה החברתית בקיץ 2011.

עוצמתו של המסחר ה"מאורגן" איננה ביטוי של התייעלות תפעולית, (מרכזי הקניות בארץ משרתים אוכלוסיה בגודל בממוצע של כ 10% מזו שמשרתים מרכזי קניות בארצות הברית), אלא יצירת כוחות וניצולם ליצירת אפליה והעלאת מחירים - בכוחם מורידים את מחירי הסחורות הנמכרים להם ובכך מעלים את מחירים לקמעונאים הלא מאורגנים.

הבעלות על מסחר ה"מאורגן" אינה של תושבי המקום ורוב ההכנסות "זולגות" אל מחוץ לישוב (להוציא מיסי ארנונה ושכר עבודה, בד"כ נמוך, לעובדים). התרומה לכלכלת הישוב מזערית והפגיעה בעסקים הקטנים המקומיים ובקהילה המקומית אנושה. בערי הפריפריה הפגיעה קשה אף יותר ומתבטאת גם בהגירה שלילית בעיקר של הדור הצעיר.

מרכזי הקניות מדירים מתוכם אוכלוסיה חלשה המתקשה להגיע אליהם בהיות רובם בשולי העיר, הם בנויים בדרך כלל על הגעה ברכב פרטי, גורם הגורר אחריו פיתוח נתיבי תחבורה מזהמת.

את המגמה הזו ניתן לעצור על ידי השקעה ציבורית במרחב הציבורי המסחרי בערים, איחוד כוחות של בעלי העסקים, הרשויות והקהילה, הנהנית העיקרית ממסחר פתוח חי ותחרותי באמת. והתמורה תוחזר עשרות מונים.

### אבל הקהל מעדיף קניונים ומתחמים מסחריים מודרניים

מרכזים מסחריים ורחובות מסחריים לא צריכים להיות מיושנים ומוזנחים, נהפוך הוא, יש להם פוטנציאל להיות גורמי משיכה מרכזיים וברי תחרות לקניונים בהיותם מקומות מפגש ומרכזים קהילתיים טבעיים.

מרכזים ורחובות שוקקים הם מקום המפגש העירוני, המחולל את ההתפתחות העירונית. בהם באה לידי ביטוי ה"צפיפות" במובנה החיובי, האינטנסיביות, המפגש בין מגוון אוכלוסין ומגוון עסקים היוצרים את ההזדמנויות ומחוללות התחדשות ופיתוח. בהם העסקים מוצאים את העסקים התומכים והמשלימים, את השוק למוצריהם או לשירותים שהם מייצרים ובהם נבנית התחרות הבונה.

מרכזים אלה חיים ופעילים רק כאשר הסקטור העסקי בהם פורח.

מודל Econommunity נבנה במטרה לעצור את הידרדרות הרחובות והמרכזים המסחריים, לחזקם, לשדרגם ולהתאימם לתקופה, ולדרישות הקהילה.

המודל יוצר פעילויות נקודתיות מחוללות שינוי שישפיעו לחיוב על המסחר, הכלכלה, הקהילה ועל היישוב כולו.

## מדוע Econommunity?

המילה Econommunity היא פרי חיבור המילים Economy ו-Community, כלכלה וקהילה.

### מה הגישות המובילות במודלים לפיתוח כלכלי

עיר עם כלכלה עירונית מפותחת מציעה לתושביה שירותים הנתפסים כאיכות חיים גבוהה.

פריחה כלכלית נובעת קודם כל מיוזמות מקומיות ומכוחות פנימיים – מחויבותם של עסקים "מיובאים", שאינם פרי יוזמה מקומית לעיר ולקהילה המקומית מוגבלת – כמו שבאו ילכו... ותרומתם הכלכלית מוגבלת – הרווחים לא מושקעים במקום.

פעילות יזומה היא מחוללת התהליך ("ההדק") – בדרך כלל משקיעים מצטרפים ליוזמה ולא יוזמה למשקיעים. התפיסה לפיה יזמים מבחוץ הבונים מרכז מסחרי או בניין מושכים אחריהם את המקומיים, בדרך כלל נכשלת.

### מה מקומם של העסקים הקטנים במודלים אלה?

העסקים הקטנים הם מנוע הצמיחה בכל כלכלה – המסחר הקמעונאי בראשם.

חיזוק העסקים הקטנים תורם לחיזוקו הכלכלי והחברתי של היישוב;

- ✓ מגדיל את מגוון ההיצע, כולל תחומי נישא ייחודיים, לקהל המקומי והאזורי ובכך מגדיל פעילות כלכלית.
- ✓ מצמצם "זליגת" כסף מקומי אל מחוץ לישוב - הכסף ממשיך "להסתובב" בישוב ולהניע עסקים נוספים.
- ✓ מאפשר יזמות ויצירתיות מקומית עם סיכון קטן יחסית.
- ✓ מגדיל את הכדאיות להישארות בעיר, גם לדור ההמשך.

השירותים המקומיים בתחומי הבריאות, חינוך, תרבות, מקצועות חופשיים ויזמות בתחומים שונים, תורמים למינוף הפעילות הכלכלית והחברתית בעיר.

### מה לכלכלה ולפיתוח האורבאני?

מעמדה של עיר, היותה מקום אטרקטיבי שבחרים לחיות בו, מחייב תהליך מתמיד של פיתוח עירוני רב תחומי. הכלכלה המקומית הוא המשאב לכך, המסחר הקמעונאי והשירותים הם אבני בניין מרכזיים בה והמתחמים המסחריים הם התשתית לכך.

רחוב מסחרי או מתחם מסחרי חייבים להבטיח רווחה כלכלית לבעלי העסקים שבהם אחרת הוא יתנוון. לכן, התכנון הפרוגרמאטי והאדריכלי שלהם צריך להיות "תומך עסקים", באופן ש"יודע" לתרום לפדיון העסקים.

### מי בעל העניין בהתפתחות מתחם המסחרי?

המתחם המסחרי הוא ציבורי ומשלב בתוכו תאי עסקים פרטיים. הצלחתו תורמת לרווחת הציבור כולו.

בעלי העניין בהצלחתו, בנוסף לבעלי העסקים הם הציבור, העירייה וארגונים קהילתיים וכלכליים. הם ה"שותפים הטבעיים" לטיפוחו ולקידומו.

**המתחם המסחרי הוא "שלנו" הקניון הוא "שלהם".**

## המפתח להצלחה

תכנון אדריכלי ושיקום פיסי גם אם נעשה נכון ותומך עסקים, מהווה בד"כ רק % 30-40 ממרכיב ההצלחה.

המרכיבים הנוספים המשמעותיים הן פעילויות התוכן, ארגון, ניהול, תפעול ושיווק הפועלים במטרה להגדיל את מספר המבקרים במקום ואת מספר הקונים.

אחד כוחות של כל בעלי העניין (community Involvement), סביב פרוגרמה מקיפה ותוכנית עבודה מוסכמת הוא מפתח עיקרי להצלחתו.

**הערכים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים של חיזוק המסחר עבור התושבים והרשות המקומית לטווח הארוך גדולים לאין שיעור מהתרומה המידית של ארנונה נדיבה מהמסחר ה"מאורגן".**

## שיטת העבודה

**התארגנות של בעלי העניין במתחם ובהם בעלי העסקים, הרשות המוניציפאלית ארגונים קהילתיים והציבור הוא מפתח לתנופת התפתחות עסקית וחברתית.**

## תכנון רב תחומי

ליישם מודל ה- Econommunity, אנו פועלים לבניית תשתית בעלת ארבעה מרכיבים - פיסי, ארגוני, חברתי ושיווקי- כלכלי המסונכרנים ביניהם ופועלים יחדיו למען מטרה ברורה - לייצר שינוי כלכלי וחברתי במתחם ובישוב.

<p><b>פיסי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• התכנון מבוצע על ידי אדריכלים / אדריכלי נוף</li> <li>• ביצוע שיפוץ פיסי "פונקציונאלי" "תומך עסקים"</li> </ul>	<p><b>ארגוני</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• התארגנות בעלי עניין - שותפים</li> <li>• בניית נציגות בעלי הנכסים והעסקים</li> <li>• שיתוף בעלי עניין בכל שלבי התכנון</li> <li>• הובלה של הרשות המקומית</li> </ul>
<p><b>שיווקי - כלכלי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מיתוג המתחם</li> <li>• הקמת מערכת ניהולית, תפעולית ושיווקית</li> <li>• ליווי מקצועי שיווקי למתחם ולעסקים</li> <li>• בניית תמהיל מושך קהל קונים</li> </ul>	<p><b>קהילתי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• שיתוף התושבים ובעלי עניין אחרים בתהליך</li> <li>• שיתוף מוסדות קהילה</li> <li>• המשך שיתוף הקהילה בהמשך</li> </ul>

## הצוות המקצועי

הצוות המקצועי הוא רב תחומי, מותאם לתת מענה לרוב הנושאים בתהליך וכולל בדרך כלל:

### לניהול וריכוז הפרויקט

מנהל פרויקט - מתאם ומנהל צוותי התכנון

### לתכנון הפיסי

אדריכלים ומתכנני ערים, אדריכל נוף, פרספקטיבות, המחשות והדמיות.

יועץ תנועה ותחבורה.

שמאי מקרקעין/כלכלן אורבאני.

מתכנן תאורה – ירין ילוז

יועץ לחיסכון באנרגיה ואנרגיה מתחדשת.

### לתכנון העסקי כלכלי ארגוני וחברתי

מתכנן עסקי – קמעונאות ומסחר.

יועץ ארגוני – חברתי קהילתי.

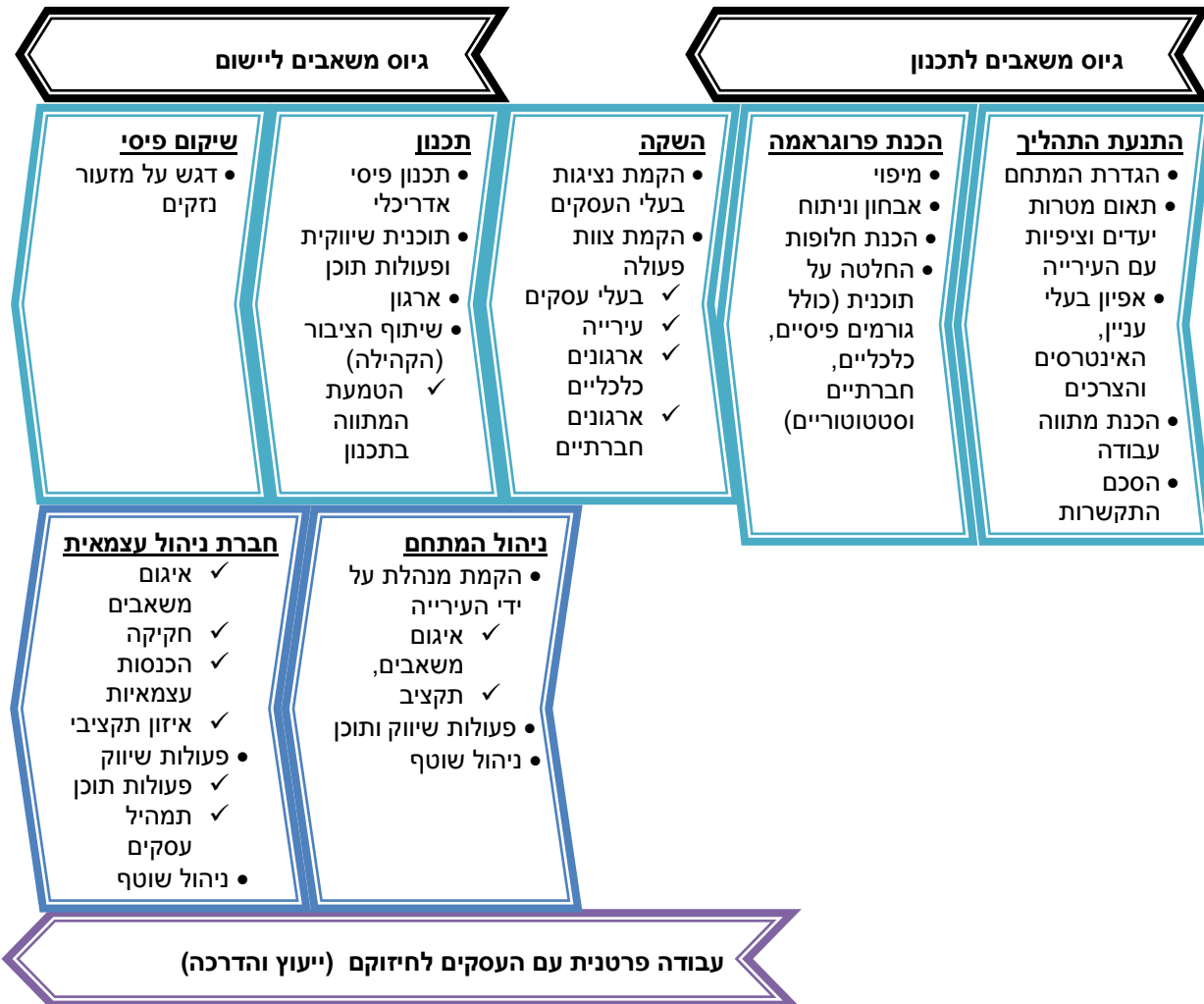
מעצב גראפי וקופירייטר למיתוג הפרויקט

יועץ אסטרטגי – להכנת תכנית אסטרטגית לפיתוח המסחר והשווקים ביישוב.

יועץ שיווקי – לשיווק המתחם המסחרי לקהלי היעד ולעסקים פוטנציאליים.

### יועצים ומומחים נוספים לפי העניין והצורך

## תהליך העבודה



**באפשרותנו להוביל את התהליך ולגבש צוותי העבודה, האדריכלי, ארגוני וניהולי, או להשתלב בעבודתם של צוותים קיימים.**

**אנו יכולים להשתלב בכל אחד משלבי הפרויקט.**

תהליך התכנון שאנו מובילים הוא ממוקד, יעיל ומהיר, משתף את כל בעלי העניין, מתייחס לכל המרכיבים ומגדיר יעדים כלכליים וחברתיים עם מדדי בקרה לטווחי זמן קצרים יחסית.

עבודתנו יוצרת תהליך ומלווה אותו מרגע החלטת ההתקשרות, בזמן העבודות ולאחר השיפוץ הפיסי עד להצלחה העסקית של המתחם.

כחלק מהניהול השוטף, אנו מטמיעים תהליך של עדכון ותיקון מתמידים, כדי שהמתחם יהיה דינאמי וגיב לצרכים ולאתגרים התחרותיים.

## עקרונות ודגשים :

- התוצר התכנוני הוא מנוף לגיוס משאבים לביצוע.
- יצירת תהליך המעודד את המסחר הקמעונאי הלא מאורגן, העסקים הקטנים והיזמות בעיר.
- שיתוף הפעולה בין העסקים ועם העירייה וארגונים קהילתיים מאפשר בניית יכולת תחרות מול המסחר המאורגן.
- העירייה היא הגורם המרכזי בתהליך ; אחראית למרחב הציבורי הקהילתי והמסחרי, מניעה את התחדשות העיר ומעורבת בחיזוק עסקים.
- התכנון נעשה בראייה הוליסטית, שואב ידע מעולמות תוכן מגוונים ומבוצע על ידי צוות רב תחומי ומכוון להתפתחות כלכלית של העסקים במקום.
- שילוב מקביל של התחדשות המרחב הפרטי והמרחב הציבורי.
- ניצול משאבים מקומיים- כסף, סל תצרוכת, ידע, יצירת נכונות למעורבות של בעלי העסקים והנכסים, עירייה, קהילה.

## מפתחות להצלחה

אנו מזהים מספר גורמים שעל פי הניסיון שצברנו תרומתם להצלחת פרויקט בעלת משמעות מיוחדת, אף שחלקם חורגים מתחום המתחם עצמו.

בתהליך התכנון והיישום אנו שמים דגש על שילוב גורמים אלה.

- ✓ זהות ברורה למתחם (מיתוג)
- ✓ רצף חזיתות מסחריות בעלות נראות גבוהה
- ✓ אסטטיקה פונקציונאלית
- ✓ עסקים עצמאיים חזקים
- ✓ תמהיל מתאים
- ✓ מנגנון תפעול ניהולי יעיל.
- ✓ חקיקה תומכת
- ✓ תהליך משתף בתכנון ובניהול : קהילייה, עירייה, בעלי נכסים ועסקים
- ✓ נגישות רגלית ותחבורתית מגוונת ויעילה
- ✓ Walkable streets
- ✓ שימושים מעורבים : מסחר מגורים שירותים
- ✓ ריכוז שירותים מוניציפאליים וקהילתיים סביב מרכז העיר
- ✓ צפיפות דיור סביב המתחם המסחרי
- ✓ רבגוניות האוכלוסייה

## פרויקטים

- ✓ אופקים - המרכז המסחרי – קול קורא 2008/55.
- ✓ מודיעין – קאנטרי סנטר.



## גורמים תומכים ומקורות מימון אפשריים

(לאינדיקציה והכוונה בלבד)

- משרד הפנים - מינהל התכנון 'אגף לתכנון אסטרטגי
- משרד השיכון - מיקוד מאמץ.
- המטה לפיתוח נגב גליל במשרד התמ"ת - חידוש מרכזי מסחר ושווקים בפריפריה.
- קרנות פילנתרופיות - קהילתיות וחברתיות (קרן יד הנדיב, קרן מיראז' ועוד).
- המשרד לפיתוח נגב גליל.
- אלכ"א-ג'וינט.
- התמ"ת- החברה הממשלתית לתיירות.
- משרד התחבורה.
- תוכנית מעוף – משרד הכלכלה
- בעלי עסקים ונכסים במתחם המסחרי.

### פרטי קשר

דוד רגב - שיווק, יזמות ופיתוח עסקי  
 ת.ד. 95, מודיעין-מכבים-רעות 7179902  
 טל': 08-9710086  
 פקס: 08-9710087  
 נייד: 054-5773400  
[regevd@zahav.net.il](mailto:regevd@zahav.net.il)