

העסקים הורחבו והחניות נעלמו, אבל עבור המסחר בערים — זה היה שווה את זה

בתחילת הקורונה, עסקי מסחר מקומיים חוו פגיעה קשה במכירות ■ במטרה להתמודד עם האתגר שהתגלגל לפתחן, רשויות מקומיות וחנויות עצמאיות אימצו אסטרטגיות מתחום הכלכלה ההתנהגותית — לרוב מבלי להיות מודעות לכך ■ כך שרד המסחר העירוני, ואפילו שיגשג



הרחבה של עסק על חשבון מקומות חניה ברמת גן, ב-2020 צילום: מוטי מילרוד

[רונת הראל](#)

01, באוגוסט 2022

הן איפשרו להוציא שולחנות ודוכנים לרחובות על חשבון מקומות חניה, עודדו הפעלה של משאיות מזון (פוד-טראק), הצמידו מתנדבים לבעלי עסקים מסורתיים במטרה ללמד אותם מסחר מקוון, ויצרו תפקידים חדשים שנועדו לתת מענה מהיר ומיידי למצוקות שבשטח — וההתגייסות הזאת של עיריות בתקופת משבר הקורונה סייעה לסוחרים הקמעוניים להתמודד עם האתגר שזימנה התקופה, לשרוד, ואפילו לשגשג. כך עולה ממחקר מקדים שבוצע במחלקה לגיאוגרפיה ותכנון עירוני ואזורי באוניברסיטה העברית.

הדוקטורנטית דלית הראל, בהנחיית פרופ' גלעד רוזן ופרופ' סגל קפלן, קיימה ראיונות עם 40 מנהלי חנויות ועם בעלי תפקידים בעיריות בערים הגדולות בישראל מבחינת יחס צפיפות מסחר למשק בית — בהן תל אביב-יפו, ירושלים, חיפה, אשדוד ובאר שבע. היא התמקדה במקטעי רחובות מרכזיים ומשניים ובמרכזים פתוחים שכונתיים קטנים.

הראל ביקשה לבחון ולהעריך את תהליכי קבלת ההחלטות המתקיימים בקרב גורמים המשפיעים על עיצוב מרחב המסחר המסורתי, המסחר המקוון ועל חוויית הקנייה בעיר. במיוחד — ובהתאם לעובדה שהמחקר התנהל בתקופת הקורונה — היא ביקשה לזהות את הכלים שבהם השתמשו רשויות מקומיות כדי לאפשר למסחר הקמעוני להתקיים בעת משבר עולמי, ובאילו כלים ואסטרטגיות התמודדות נקטו חנויות הרחוב עצמן.



שטח שהוקצה לסועדים על חשבון מקומות חניה בתל אביב, מאי 2020 צילום: בר הסנס

במחקר איכותני המתבסס על ראיונות עומק הראל בחנה את דפוסי ההתנהלות של העירויות, וגילתה כי הם נופלים לתוך מודל מתחום הכלכלה ההתנהגותית ששמו "מודל המדרגות". המודל כולל חמישה שלבים לשינוי דפוסי פעילות בזמן משבר: הקשבה פעילה, אמפתיה, יחסי אמון, השפעה ושינוי התנהגות.

בעיריית תל אביב-יפו, למשל, הוציאו לפועל תוכנית מגירה לתפקיד של "מנהל קשרי מסחר" בתקופת הקורונה. הראל מספרת כי העירייה מינתה מנהלות כאלה לכמה אזורי מסחר מרכזיים בעיר. "בדרך כלל המנהלות התגוררו באזור שעליו הן היו אחראיות", אומרת הראל. "הן הכירו היטב את החנויות ואת הסביבה, ויכלו לספק פתרונות מותאמים. התפקיד שלהן ענה על כל שלבי המודל. הן הקשיבו ויצרו אמון, והצליחו לבסוף להביא לשינוי התנהגות בקרב הסוחרים ולשינוי היחסים שלהם עם העירייה."

התגברות על חסמים במסחר בתקופת משבר



החוקרת: דלית הראל

המוסד: המחלקה לגיאוגרפיה ותכנון עירוני באוניברסיטה העברית

מועד המחקר: 2020-2022:

שורה תחתונה: מודלים התנהגותיים מסייעים להבנת המסחר במרחב העירוני

לדבריה, העיריות לא פעלו לפי המודל באופן מודע. "ניתוח העומק של הראיונות הוביל אותנו למסקנה שמודל המדרגות שימש את הערים באופן אינטואיטיבי, על בסיס ניסיון העבר ואסטרטגיות קיימות. הקורונה האיצה הרבה תהליכים, והערים נתנו מענה לכל מה שקרה תוך כדי תנועה", היא אומרת.

גייסו מתנדבים מהיי־טק

לדברי הראל, משבר הקורונה שינה מהיסוד את האופן שבו תושבים, חנויות, עסקים, רשויות מקומיות ומדינות פועלים. "בין השאר, הוא השפיע על המסחר העירוני, שהוא חיוני לתפקודן של ערים. המסחר העירוני הוא אבן שואבת לפעילות הצריכה של התושבים, לשימוש במרחבים הציבוריים והפרטיים. הוא יוצר הכנסה לעיריות ומקרין על האטרקטיביות של אזורים עירוניים", אמרה.

"מנהלי המחלקות לקידום עסקים וחדשנות בעיריות הם לרוב מהדור החדש של המנהלים הצעירים, שהגישה שלהם שונה מאוד מהתדמית המיושנת שיש לעתים לעיריות"

בתקופת הקורונה המסחר ספג פגיעה קשה, ולסוחרים היו טענות רבות כלפי הרשויות המקומיות. "בתחילה, היה זעם סביב נושא הארנונה, למשל. הייתה ציפייה שהעיריות יבטלו את הארנונה הגבוהה של הסוחרים בתקופה שבה לא היו להם כמעט הכנסות", אומרת הראל. "אבל על פי חוק, לעירייה — שהיא אמנם הגוף שגובה את הארנונה — אין אפשרות חוקית לבטל אותה."

"זו הייתה תקופה מאוד מבלבלת", מוסיפה הראל. "ההנחיות שנתנה המדינה היו לעתים סותרות, ולא חד־משמעיות. עיריות בעלות איתנות פיננסית לא חיכו להנחיות המדינה, והחלו בפעולות עצמאיות כדי לסייע לסוחרים בעיר. בין השאר, הן דחו את תשלומי הארנונה של עסקים, הרחיבו מסעדות וחנויות על חשבון שטח ציבורי, ונתנו אישורי תפעול יצירתיים — כמו אישורי עסק דו־מהותי, שאיפשר לעסקים כמו בתי קפה, למשל, לשרוד באמצעות שירות משלוחים בעת שמקומות הפנאי וההסעדה היו סגורים", היא אומרת.

הצעדים שנקטו עיריות כדי לסייע לעסקים בתקופת הקורונה



*דחיית תשלומי ארנונה

*הרחבת מסעדות וחנויות על שטח ציבורי

*אישורי תפעול יצירתיים

*הצמדת מתנדבים לבעלי עסקים כדי ללמד אותם על מסחר מקוון

*הקמת אתר מסחר עירוני עבור בעלי עסקים

*שילוב העסקים בתוך קהילת תושבי העיר

בחלק מהערים גייסו העיריות מתנדבי היי־טק וסטודנטים שהדריכו את הסוחרים המקומיים ועזרו להם לעבור למסחר מקוון, שהיה צו השעה באותה תקופה.

בכל זאת, אומרת הראל, זה לא לחלוטין מקרי שהעיריות פעלו בעזרת כלים שיווקיים שמגיעים מעולם הכלכלה ההתנהגותית. "בכל אחת מעשר הערים הגדולות שבהן קיימתי ראיונות עומק, יש בעירייה מחלקה לקידום עסקים וחדשנות. מנהלי המחלקות הם לרוב מהדור החדש של המנהלים הצעירים, שהגישה שלהם שונה מאוד מהתדמית המיושנת שיש לעתים לעיריות", היא אומרת. "באשדוד, למשל, העיר החמישית בגודלה בישראל, מנהל העסקים והחדשנות המקומי הקים בתקופת הקורונה אתר מסחר עירוני שבחנויות מסוימות הקפיץ את המכירות בעשרות אחוזים."



דלית הראל צילום: קוקו

הראל סבורה כי עיקר השינוי נובע מכך שעיריות למדו להסתכל על עסקים בתור לקוחות. "בעיריית תל אביב־יפו, למשל, הכפיפו את רוב המסחר בעיר תחת אגף מינהל קהילה תרבות וספורט, ולא תחת רישוי עסקים כבעבר. המחשבה שעומדת מאחורי המהלך הזה היא חיבור של העסקים לקהילה. מנהלות קשרי המסחר בעירייה אמונות גם על יצירת פעילויות ואירועים משותפים לעסקים המקומיים. אלה יוצרים חיבור טוב יותר בין העסקים לבין הקהילה, ובסופו של דבר גם תורמים למכירות."

"מוכרת בגדים ותיקה שהמכירות הפרונטליות שלה חוסלו לגמרי, פתחה מערך משלוחים לכל ישראל, אף שלפני כן היא מעולם לא ניסתה למכור בעולמות המקוונים"

המוכרת שלקחה את היוזמה לידיים

במסגרת המחקר הראל בחנה גם את התגובות של החנויות לשינויים שכפתה הקורונה, באמצעות מיפוי של פעולות ב-300 חנויות בערים שנבדקו. בין השאר, הראל הגיעה גם לרחוב ביאליק ברמת גן, שם היא שוחחה עם בעלי חנויות. החנויות ברחוב תלויות מאוד בעוברים ושבים, ולכן היו הראשונות להיפגע כשהרחובות ננטשו, ולאחר מכן עם כניסת ההגבלות של התו הסגול לעסקים.

"באחת מחנויות הבגדים המסורתיות ראיתי מוכרת ותיקה שהמכירות הפרונטליות שלה חוסלו לגמרי", מספרת הראל. "היא לא יושבה וחיכתה, אלא לקחה את היוזמה לידיים והחלה לקיים מכירות באינסטגרם ובפייסבוק עם מערך משלוחים לכל ישראל. זו הייתה חשיבה יזמית — לפני כן היא מעולם לא ניסתה למכור בעולמות המקוונים. היא סיפרה שהחדשנות הזאת בתקשורת עם הלקוחות שינתה עבורה את כל מערך המכירות."

התגובה של המוכרת מתארת במידה רבה מודל אחר בשם "התמודדות ותגובה לאור איום". המודל הזה מתבסס על דפוסי פעולה שמשקפים תגובה לפחד ממצב חדש ולא מוכר. המוכרת לקחה אחריות, עבדה קשה, שמרה על קור רוח ועבדה עם פתיחות מחשבתית וביטחון עצמי — שאיפשרו לחנות שלה לשרוד בעת משבר.

"יש משמעות גדולה מאוד לתגובה מהירה — לשנות את תמהיל המוצרים, לעשות התאמות, להזמין מוצרים בעלי ערך ללקוח ולשווק לו אותם באמצעות פרסום ובמסגרת תהליך המכירה עצמו", אומרת הראל. "מנהלי חנויות שלא נכנסו למשחק הזה נשארו מאחור"