

"בועה זה כשהמחיר מתנתק מהביקוש ומהשווי. בישראל אין בועה"

בעל השליטה והיו"ר של חברת הנדל"ן חנן מור צופה חזרה של הקונים לשוק הדיור אחרי תקופת אי-ודאות ארוכה, חושב שגם לרגולציה יש גבול: "אי אפשר לעצור את הביקושים האמיתיים. חלה ירידה בכמות הדירות שנמכרו, ועכשיו צפוי שינוי", ומסמן את האתגר הבא: "בעשור הקרוב נפתח את תחום הנדל"ן המסחרי, שישרת אנשים שגרים בשכונות המגורים שאנחנו נבנה"

יניב רחימי 05.12.18 07:45

על השולחן במשרד של חנן מור מונחות דמויות של שלוש חיות מפלסטיק: נמר, נמלה וצבי. "נמר – כשצריך לתקוף, תתקוף. נמלה – עבודה קשה. והצבי – צריך להיזהר תמיד", מסביר מור, בעל השליטה והיו"ר של חברת הנדל"ן הקרויה על שמו.

קראו עוד בכלכליסט:

- [חנן מור: "קרוב ל-90% מהפרויקטים שלנו כבר מכורים"](#)
- [דילמת כחלון: התייקרות במחיר למשתכן או סגירת מפעל המלט](#)
- [נשיא לשכת הקבלנים החדשה: "מחיר למשתכן אשמה בגירעון, ועלולה להכניס את המדינה למיתון"](#)

מור (50) הוא בן בכור מבין שמונה אחים ואחיות, לאבא שהגיע לנס ציונה ב-1951 מעיראק, ואמא שהגיעה ב-1967 מסוריה. "מההורים ספגנו אווירה של עבודה ועשייה. אני עבדתי בפרדסים של נס ציונה כשחברים שלי הלכו לים. מגיל 16 לא לקחתי כסף מההורים. התביישתי לקחת מהם כסף".

האירוע המעצב בחייו של מור, שמשפיע על הפעילות העסקית של חברת הנדל"ן, היה הגיוס לצה"ל. "הצבא הוא חלק משמעותי בחיים שלי, בהתפתחות שלי ובתפיסת הערכים שלי. זו תרבות ארגונית שמלווה אותי", אומר מור שהיה טייס מסוקים בטייסת אפאצ'י בחיל האוויר. "כשהבנתי שמפקד חיל האוויר אני לא אהיה, כי אני ממערך המסוקים, התחלתי לתכנן את המעבר לאזרחות". לאחר השחרור נרשם מור ללימודי משפטים ומינהל עסקים במרכז הבינתחומי, והיזמות הראשונה שלו היתה בהתמודדות במכרז להפעלת הקפטריה. מור לא זכה, אבל חיידק היזמות נדבק בו ולא הרפה.

אחרי סיום הלימודים בבינתחומי ב-1999, מור החל לעבוד בכים ניר כטייס על מסוקים מסחריים. "שם חוויתי חברה עסקית; היסודות של מה שראיתי שם והשיחות עם הבכירים בחברה בשעות הארוכות של המתנה בין נחיתה להמראה. גיבשתי שם את תפיסת העולם הניהולית שלי".

לקראת סוף הלימודים מור נרשם לקורס דיני מכרזי מינהל מקרקעי ישראל, "ואז, ביולי 2000, יצא מכרז בנס ציונה, והרגשתי כאילו שהכוכבים מסתדרים לי. עזבתי הכל ואמרתי: 'אני זוכה במכרז'".

איך ניגשים למכרז בלי ניסיון של ממש?

"עזבתי הכל, פיניתי חלק במוסך של אבא, הקמתי משרד וצוותים. הצבתי מטרה, ראיתי איפה היא נמצאת ומה מסביבה, איזה חימוש נדרש, מה האיומים, נתיב הלוך, נתיב חילוץ ווידאתי שהמטרה ראויה. גייסתי את המרצה שלי למתמטיקה וסטטיסטיקה ורדה ליברמן. היא לימדה אותי את הקורס ניבוי בתנאי אי-ודאות. לי לא היו הכלים לעשות



צילום: אלעד גרשגורן

חנן מור

"בבאר יעקב אמרו שנפשוט רגל, אבל זה היה אחד הפרויקטים הכי רווחיים שלנו"

מור זכה במכרז וגם בשותף - אבי מאור, לשעבר כדורסלן מקצועי, שמשמש כיום מנכ"ל חנן מור. "אבי החליט שהוא רוצה להיות טייס בחברה סדירה. הכירו בינינו, הוא בא לחודשיים לנהל את האופרציה השיווקית מכירתית, ונשאר עד היום - 18 שנה. יש בינינו שותפות אמת. המכרז יצר לנו את ההון שאפשר לנו להתפתח. בדרך הזאת יצרנו פעילות על הרבה מכרזים. ב-2004 אמרנו שהגיע הזמן לעבור מקבוצות רכישה לייזום. כשאתה בא מקבוצות רכישה ליזמות, יש לך יכולות מכירה ושיווק מדהימות. אבי ואני הקמנו את החברה שלנו, ואז חיפשנו מה הדבר הבא".

ומה היה הדבר הבא?

"מכרז בבאר יעקב ב-2006. הבנו שהמעגל השני של תל אביב לקראת פריצה. תכננו לזכות ב-150 יחידות דיור וזכינו ב-400. פיק ברכיים. אין כסף לכל הפרויקט. אמרנו לעצמנו 'אולי טעינו'. לא היינו מוכרים, אז כולם אמרו 'הם יפשטו את הרגל'. לימים זה היה אחד הפרויקטים הכי מוצלחים במונחים של רווחיות".

האם גם היום תמליץ לבחור בתחילת דרכו לפנות לעסקים בתחום הנדל"ן למגורים?

"חד-משמעית כן. בישראל של היום אני ממליץ לאנשים שמתיעצים איתי ללכת לשני תחומים: הייטק וסייבר, או הנדסת בניין ובניין. הבן הראשון שלי נולד ב-1994, ולפני שלוש שנים נולדו התאומות שלנו. כשהייתי בבית החולים בלידה הראשונה, נולדו בערך 90 אלף תינוקות במדינה מדי שנה. כשהייתי בבית החולים בפעם האחרונה, כמעט לא היתה מיטה פנויה כי נולדים בישראל 180 אלף תינוקות מדי שנה. כשאתה רואה את הצמיחה באוכלוסייה, זה אומר שנדל"ן הוא צורך קיומי שמתגבר".

אתה אופטימי לגבי ישראל בעשורים הבאים?

"מאוד. אני רואה את החברה הצעירים וחושב שיש כאן אנשים מדהימים עם רצון לביטוי, משמעות, עשייה. אנחנו משפחה עם 27 נכדים, שיהיו בריאים. אני רואה אותם מגיל אפס ועד 25, ואני אופטימי מאוד".

בזמן שחברות גדולות ומוכרות מסביבה הגיעו לחדלות פירעון, חנן מור המשיכה לצמוח ולהתפתח. החברה, שנסחרת לפי שווי של 220 מיליון שקל, הספיקה להנפיק שמונה סדרות אג"ח, שמהן ארבע כבר נפרעו. ב-2017 ציינה חנן מור עשור לקבוצה מהיום שבו מניותיה הונפקו בבורסה.

"ב-2017 לא עסקנו רחוקים את העושר שהיה. אלא כשאלה איך העושר הבא הולך להיות ואיך מוצחים בו. בחרנו

ב-2017 לא עסקנו ברומא אווירעס סטודיו, אלא בסאלידאן יודעס וזבא חתן זיוויליאן מנבואם ביה ביהוה לפתח את תחום הנדל"ן המסחרי, שישרת אנשים שגרים בשכונות המגורים שאנחנו נבנה. אנחנו גם מייצרים פלטפורמה עסקית וגם נותנים פתרון ללקוח. זה לא טריוויאלי. חברת מגורים לא יודעת לעשות מניב, וחברת מניב לא יודעת לעשות מגורים. צריך לייצר תשתיות כי אלה צרכי העתיד - עירוב שימושים של מגורים ומסחר".

מה אתה עושה כדי שמה שקרה לטייקוני הנדל"ן הגדולים בעשור האחרון לא יקרה גם לחברה שלך?
"אנחנו לומדים לקחים מאחרים. אני חושב שהמפתח לשרידות של פירמה מושתתת על כמה תהליכים ורבדים. ראשית, לחברה צריכה להיות קבוצת ערכים נכונה. דבר שני, חייבת להיות שקיפות בחברה ומערכת שמאפשרת ביקורת ברמת ההנהלה והדירקטוריון".

מה זה אומר בפרקטיקה?

"חוץ מזה שכל אחד יכול להיכנס אליי מתי שהוא רוצה, אני לוקח באופן אישי את כל העובדים - החל מהעובד בתפקיד הכי זוטר - שותה איתו קפה, שואל לשלומו ושומע איך מתנהגים אליו - בין שזה באתרי הבנייה ובין שבמשרדים. חברות חייבות לשמור על צניעות ועל שגרת עבודה שבה הן בוחנות את עצמן".

למה זה כל כך חשוב לדעתך?

"אני כן יודע דבר אחד בוודאות לגבי העתיד, שהוא ישתנה. במכלול של העשייה, צריך להשאיר צד שמסתכל קדימה".

זה מה שעשיתם עם הפעילות שלכם ברומניה?

"האתגר הוא להתאים את עצמך. לחו"ל נכנסנו ב-2006 עם שותפים. אבל בתחילת 2007 התחלנו הרגיש אי-נוחות בחלק מהמקומות במזרח אירופה ומכרנו תיק גדול שלנו שם, לפני הנפילה. במשבר השותפים מכרו לנו את חלקם, הסדרנו סוגיות עם הבנקים, מימנו מחדש, שינינו את היעד, ניהלנו את האירוע, ורצה הגורל ושוק המלונאות עולה. פתאום מגיעים ביקושים, וסגרנו עסקה עם חברת רדיוסון".



צילום: אתר קבוצת חנן מור

בנייה של חנן מור בחריש. "הרגולציה מנהלת את התחום"

"לכחלון יש כוונות טובות, אבל אי אפשר לעצור את הביקושים האמיתיים"

בעשור האחרון כל מי שזרק אבן בענף הנדל"ן למגורים היה פוגע. חנן מור, זה באמת כישרון ועבודה קשה, או מזל?

"אותי לא תראה ממלא לוטו. לא רוצה להרוויח את הכסף הזה. לא מאמין בדבר הזה. אין דרך אחרת של עשייה מלבד עבודה קשה וירידה לפרטים. כשאתה מתמיד בה, היא יכולה להיות מלווה בגלים חיוביים. אנחנו לא שולטים בגלים, אבל יכולים לבחור לאיזה חוף נלך. אז אנחנו בוחרים חוף עם גלים טובים, ובחרנו את חוף הנדל"ן בישראל. יש בו

תקופות טובות פחות כמובן, כמו השנתיים האחרונות".

איך תתאר את התקופה האחרונה, שמאופיינת בהאטה בקצב המכירות?

"הרגולציה מנהלת את התחום. בוא נשים את הקלפים על השולחן: בישראל הנדל"ן הוא מונופול ממשלתי, כי הממשלה שולטת על משאב הקרקע, היא שולטת על סוג וסגנון המכרזים, על המיסוי, והיא גם שולטת בחוקי התכנון והבנייה. מה זה נדל"ן? זו הקרקע שאתה שם עליה את הרגולציה. לכולן יש כוונות טובות, ואני מאוד מעריך את הכוונות שלו, אבל אי אפשר לעצור את הביקושים האמיתיים. כלכלה תומכת בשוק - אתה לא יכול לשנות את כלכלת השוק. לכן בשלוש השנים ראינו שיש ירידה בכמות הדירות הנמכרות כתוצאה מהרגולציה. אגב, אני חושב שאנחנו לפני שינוי בעניין הזה".

מור הוא לא מהיזמים שחוזרים על הטענה שמחירי הדירות רק יעלו. לפני כשנתיים הוא שיתף בכנס אנליסטים את הערכתו ששוק הנדל"ן למגורים ייכנס להאטה לטווח קצר. זה לא אומר שהתחזיות שלו תמיד מדויקות, אבל קשה להאשים אותו ב-Wishful Thinking.

מה גורם לך לשנות את עמדתך ביחס לכיוון של מחירי הדירות?

"בסוף זה הכל מחזורים וניתוח לא מורכב: אילו מכרזים יצאו? אילו מלאים קיימים? איך המלאים נמכרים? מה קורה לשוק שמייצר את הדירות? ואיפה הוא על הגלגל? כיום אנו בתקופה שבה יש יותר פרויקטים שבשלים למכירות, ולכן נראה עתודות של דירות בפרויקטים בשלים - מה שלא היה ב-2017".

מה זה אומר על כמויות ומחירים?

"זה אומר שהיו הרבה מאוד קונים שחיכו שלוש שנים כי לא היה להם ממי לקנות, ואי-הוודאות היתה גדולה. אני חושב שאנחנו נראה יותר ביקוש מההיצע הקיים, ואני חושב שהתוצאה ברורה".

מה צריכה לעשות הממשלה בעניין?

"הפתרון של הממשלה היה אחד: מכרזי מחיר למשתכן. אבל זה לא מספיק. צריך לעשות טיפול יסודי בכל השרשרת. החל מקבלני המשנה והכשרת העובדים שלא קיימת בישראל - מנהלי עבודה ומנהלי פרויקטים ומהנדסים - וכלה בכללי בטיחות. זה לא מספיק לתת תקנים למפקחים. סיימנו את בניית המלון בפולין, ויש שם תרבות של בטיחות. הייתי שולח את כחלון וצוותו לחיל האוויר כדי להבין מהי תרבות של בטיחות, ולקחת את העקרונות משם וליישם אותם. הנושא הזה חשוב מאוד. האתגר של הממשלה הוא לבנות תוכניות חלופיות למחיר למשתכן, שייתנו מענה לזוגות הצעירים מצד אחד, ומענה לאוכלוסייה המתבגרת מצד שני. אלה שתי אוכלוסיות שרק יגדלו בשנים הבאות, ואין להן מענה".

מה זה אומר מענה?

"מענה זה אומר לעשות תוכנית שנוגעת לכלל הגורמים: מיסוי, קרקע ותכנון - כולל גודל הדירות. קשה לקנות כי מחירי הדירות גבוהים. שואלים אם יש בועה - זו לא בועה. בועה זה כשהמחיר מתנתק מהביקוש ומהשווי. זו לא הסיטואציה בישראל. אם בוחנים את הצרכים בעשורים הקרובים, יש סיבה לדאגה. איך אפשר להעמיס את סבסוד מחיר למשתכן על תקציב המדינה לאורך זמן? אני מקווה שהממשלה תיתן ודאות, כי כשיש ודאות זה טוב ליזמים וגם לרוכשים, כי אז אין בהלה לקנות כאן ועכשיו. נדרש תכנון נכון קדימה".

זו הסיבה שהרחבתם את הפעילות לתחום הנדל"ן המניב? לקבל יותר ודאות?

"עשינו פה משהו שלא הבינו כל כך כשיצאנו לדרך, כי בעבר אף אחד לא רצה לגור מעל שטח מסחרי. אבל כשמזהים את המגמות והשינויים, זה מביא תוצאות. אני נזהר בלשוני, אבל ייצרנו פלטפורמה שיש בה מרכיבי חסינות ממיתון, כי אלה מרכזים שנמצאים מתחת לבית, שמשתלבים בצרכים של העתיד. כבר התחלנו הפעלה של חלק מהמרכזים, ונוצרת כאן חברת נדל"ן מניב שהיא בפני עצמה גדולה בראייה של עוד 3-4 שנים".

וכעת בשוק ההון כבר מבינים את ההתפתחויות בחברה?

"לא. שוק ההון הישראלי הוא בקונסולידציה, ונהפך לקבוצת חברות גדולות שמחפשות ניירות עם סחירות. מכיוון שאין סחירות בניירות של מרבית החברות בבורסה, הם מעוותים את פוטנציאל הרווח והתשואה שלהם בסוף היום, כי עובדים לפי סחירות ולא לפי פוטנציאל. אני חושב שזה עומד להשתנות. מי סוחר בניירות כמו שלנו למשל? קרן ספרה

ניצלה את המצב במהלך מדהים (ספרה נהפכה לבעלת עניין, ומחזיקה ב-8.9% מחנן מור - י"ר). כשהיו הפדיונות בקרנות נאמנות, שגרמו לניירות מהסוג שלנו לרדת, מי שראה ומכיר את החברה קנה".

[בואו לדבר על השוק בפורום ספונסר <<](#)