****

**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מ"ז, 2020 - 2019**

**אסטרטגיה בין תיאוריה לפרקטיקה -**

**מחשבה וחשיבה אסטרטגית**

המכללה לביטחון לאומי

נושא העבודה : אינטראקציה אסטרטגית בלקיחת משכנתא

מרצה : פרופסור דימה אדמסקי

אלוף איתי וירוב

מגיש :עידן כץ, ת.ז - 03444406

תאריך הגשה : 23.03.2020

**פתיחה :**

בישראל, רבים עוסקים בשאלה האם לרכוש דירה או להמשיך ולחיות בשכירות. חששם של רבים הוא מפני ההיקף הכלכלי של העסקה. אצל רבים המחשבה היא שרכישת דירה היא העסקה הגדולה ביותר שיעשו. בניגוד למחשבה השגורה לא רכישת הדירה היא העסקה המשמעותית אל דווקא **המשכנתא** עצמה היא העסקה הגדולה ביותר וזאת על אף שערכה הוא חלק יחסי מערך הדירה. ההחלטה אם לרכוש דירה מתבססת על מספר מרכיבים ומתבססת על נתונים: שווי הדירה, סכום ההון העצמי שעומד לרשות הרוכשי וסכום המשכנתא אותה עליו ללוות. הסוגייה משלבת היבטים פסיכולוגים וכן היבטים כלכליים. לאורך השנים התפתחו סיבבה מיתוסים רבים.

**העבודה תעסוק באינטראקציה האסטרטגית בין לווה ומלווה משכנתא בעת רכישת דירה למגורים. בעוד שהלווה, שחקן פרטי, מעוניין לשלם כמה שפחות ריבית על סכום ההלוואה מעוניין המלווה, שחקן מוסדי, למקסם את רווחיו.** מקסום הרווחים מושג על ידי מתן הלוואה לטווח ארוך עם ריבית גבוהה.

במסגרת העבודה אנתח מושגים מתחום האסטרטגיה שמתארים את האינטראקציה שבין השחקנים תוך כדי תהליך הבקשה למשכנתא. כל מפגש בין הלווה לשחקן בתהליך הבקשה להלוואת משכנתא מהווה אירוע טקטי כשלעצמו, ואולם, מדובר ברצף אירועים טקטיים שניתן להסתכל עליהם גם מנקודת מבט של מסגרת שמפעילה מערכת ובעלת אסטרטגיה עצמאית. לאורך השנים חלו תמורות ושינויים ביחסי הכוחות בין הלווה, המלווה והשחקנים הנוספים כך שכל מפגש הוא אינטראקציה בפני עצמה. חלק מהמושגים שינותחו יהיו מזווית המבט של הלווה וחלק מנקודת המבט של המלווה או של משתתף שאינו לווה\מלווה אלא סוג של יועץ\מייעץ.

תחילה אבהיר מספר מושגים לטובת השיח :

1. משכנתא[[1]](#footnote-1) - הלוואה ארוכת טווח הניתנת כנגד שיעבוד נכס. מעניין לציין שמקור המילה בשפה האנגלית והוא חיבור של שתי מילים – Mort – מוות בצרפתית, Gage – התחייבות באנגלית קדומה.
2. ריבית – סכום כסף נוסף, "מחיר הכסף", שאותו הלווה משלם למלווה עבור עצם ההלוואה.
3. **רקע**

**שחקנים וזיקות (מושג 1):**

אנתח 3 קבוצות שחקנים שמקיימות ביניהן זיקות ברמות שונות - הלווה, המלווה, שחקני חוץ.

לווה המשכנתא – יכול להיות כל אדם ובלבד שיש לו את הממון הנדרש. בחור/ה או זוג/ הורים שמחליטים לקנות נכס לעצמם או כמתנה או לצורך השקעה.

מלווים[[2]](#footnote-2) (בנקים ואחרים) – אפצל את ה'שחקן' לשלושה סוגים :

1. הבנקאי האישי. פקיד שאליו אנו פונים ועמו אנו רגילים לנהל שיח בענייני היום יום. בניתוח שאערוך הוא יכול להיות גם יועץ המשכנתאות של סניף הבנק.
2. סניף הבנק (כמוסד בפני עצמו) שבו מתנהל החשבון שלנו ובו אנו מוכרים כלקוחות / הבנק המרכזי – שעימו הסניף שלנו מנהל שיח בעניינים משמעתיים / בנקים מתחרים שבהם הלווה יכול לקבל מענה במכרז הפרטי שהוא מבצע, טרם החתימה על המשכנתא שלו.
3. מוסד שנותן משכנתא חוץ בנקאית, לדוגמא - חברות ביטוח כגון- 'כלל', 'מימון ישיר', קרנות הון נדל"ן שפועלות בהתאם לתנאי בנק ישראל או מוסד פרטי.

שחקנים חוץ כלכלים – תחום זה מתקבצים שחקנים מרקעים שונים שיכולים להיות רלוונטיים להחלטה. חברות הביטוח שמבטחות את יכולת ההחזר, חבר/מכר בעל ידע מקצועי, עו"ד מלווה, קבלן, שמאי מקרקעין שמבצע שמאות על הנכס. בני משפחה מהמעגל הראשון שכאשר אתה מקבל/מלווה כסף מההורים אז חשוב להם להגיד את דעתם. לעיתים קרובי המשפחה הם בעלי אינטרס הפוך ממך והאסטרטגיה שלהם היא שיישאר להורים כמה שיותר כסף לטובת 'חלוקה' בהמשך. יועץ משכנתאות שהוא עצמאי או חלק ממוסד שנותן ייעוץ ספציפי לתחום זה. בנוסף, קיימים גם נציגי הממסד הכלכלי במדינה כגון נגיד הבנק שמשפיע על גובה הריבית והמפקח על שוק ההון שמוודא הליך תקין.

**זיקות**– בין כלל השחקנים שציינתי מתקיימות זיקות שבאות לידי ביטוי באסטרטגיה שבין הלווה והמלווה. הזיקות הן בין משק הבית למוסדות, עם בעלי עסקים שמלווים או שותפים , כלכלת ישראל וכלכלת העולם/מדינות שותפות. בנוסף זיקות על בסיס אילן יחסים משפחתי לדוגמא הורים – ילדים, או בין נכדים לסבים. לחילופין, זיקה בין הלווה לבנק המלווה או לנציגו - הבנקאי האישי עימו הוא מתבצע התהליך. לבסוף, הזיקה שבין הלווה ויועץ שיכול להיות מקצועי, יועץ משכנתאות או חבר מייעץ. יכולה להיווצר זיקה בין כלל הגורמים בהינתן שהבן/נכד מביא עימו למפגש עם הבנקאי האישי את אחד מבני משפחתו הקרובה או את חברו היועץ משכנתאות. זיקה בשיח שיכול להתקיים ישירות בין יועץ המשכנתאות הפרטי ובין יועץ המשכנתאות, זיקה שיח שיכול להתרחב למנהל הבנק ועוד...

בסיטואציה כזו כשהאינטרסים מנוגדים הצדדים יביאו לדיון אסטרטגיות שונות. הלווה ירצה מקסימום כסף במינימום ריבית והמלווה ירצה ל'מכור' את המסלול שיביא מקסימום רווח לארגון שלו. סיטואציה של לקיחת משכנתא מעניינת שכן ברכישת הדירה הלווה משתמש בכסף שלו ובכסף של הבנק. החיבור בין הלווה למוסד המלווה מייצר אינטרס משותף – מנוגד.

**גבולות המערכת(מושג 2)** – המסגרת מתחילה בשנת 2,000 אז החל שוק הדיור בארה"ב לשגשג. היה זה אחרי סיום משבר בועת ההיי-טק. הצמיחה בשוק החלה אחרי הורדת שיעורי הריבית שגרמו לכך שאפיק ההשקעה בבנק היה לא כדאי כלכלית ואנשים חיפשו אפיק השקעה אחר. בנוסף, נחקקו שני חוקים משמעותיים. הראשון ב2003 – חוק 'מקדמת החלום האמריקני'[[3]](#footnote-3), בבסיסו כוונה להקל על תנאי ההלוואה ללווים בעלי כושר החזר מוגבל. השני נחקק ב2004 ,חוק 'מקדמת אפס'[[4]](#footnote-4), שקבע שלווים רשאים לקבל הלוואה גם ללא תשלום מקדמה, קרי, רק על בסיס החזר חודשי. נקבע השם 'משכנתאות סאב-פריים' לאור כושר ההחזר המוטל בספק של האנשים. **האסטרטגיה של הלווה** הייתה שהוא משלם תשלום חודשי בגובה השכירות ובמקרה הגרוע יאבד את ביתו **והאסטרטגיה של הבנק** נבעה מאיתור של סיכון- סיכוי לרווח. מנהלי הבנקים היו בטוחים שהלווים יעמדו במחויבויות המשכנתא ובמקרה קיצון של חדלות פירעון הם יממשו את הבית וימכרו אותו. כדי לאפשר את תהליך גיוס הכסף לשם הלוואתו ל'לווים מוגבלים' מכרו חברות הסאב-פריים איגרות חוב. הבנקים שקיבלו כסף של החזרי משכנתא השתמשו בו כדי להחזיר כסף לרוכשי האג"ח. מסוף שנת 2006 החלה עלייה משמעותית במספר הלווים שלא הצליחו לעמוד בתשלומי ההחזר, לכן חברות הסאב -פריים לא קיבלו את תשלומי המשכנתא ולא יכלו לסחור בהם לאג"ח ולפיכך נוצר מחסור בכסף. המשמעות - עלייה של שערי הריבית בארה"ב, גררה ייקור של המשכנתאות, שגררו החזרים גבוהים יותר מלווים שגם כך אינם מצליחים לעמוד בהחזרים ובקצה להאטה של שוק הנדל"ן מכיוון שהוא הוצף בנכסים שערכם ירד משמעותית. בכך המשבר רק המשיך והחריף. הנפגעים הישירים של קריסת בנקי ההשקעות היו גופים אמריקאים, אך במהלך 2008 זה כבר הפך למשבר בסדר גודל עולמי וגם האירופאיים והאסיאתיים החלו להיות מושפעים מהקריסה שבארה"ב. המשבר גרם לרעידת אדמה כלכלית בכל העולם והיציאה ממנו החלה רק לאחר שהממשל האמריקני התערב וכיסה את חובות הבנקים והמוסדות הכלכליים שהיו שותפים למשבר.

מובילי והאחראים על הכלכלה הישראלית - ראשי האוצר, ראשי בנק ישראל , המפקח על הבנקים, הרגולטור ובעלי השליטה בבנקים הפרטים עקבו אחר האירועים בארה"ב ובצעו מספר פעולות כדי למנוע תגובת שרשרת של קריסה בשוק המקומי. הצעדים נועדו להגן על משקי הבית אך גם על הבנקים. הסיבה שכלכלת ישראל לא נפגעה מהמשבר נבעה מכמה סיבות. ראשית, הבנקים המוסדיים בישראל (למעט בנק פועלים שהפסיד כמה מיליארדים) לא הספיקו 'להצטרף לחגיגה' לפני שהכול קרס. בישראל לא התקיים שוק משני למשכנתאות כמו שהתפתח בארה"ב. שנית, בוצעו מספר תהליכים פיננסים : הורדת ריבית שגרמה להשקעה בנדל"ן להיות אטרקטיבית, חבות של חברות ביטוח על חוסר החזר של לווה, הגבלת מסלולי הלוואה מסוכנים שבסיסם היה רכיב פריים וריבית משתנה, הגבלה של שיעורי מימון עצמי לדירה ראשנה ושנייה ונאסרה תקופת הלוואה למעל מ-30 שנה. ניכר שהאמצעים שננקטו גרמה לכך שלא תהיה השפעה שלילית על שוק המשכנתאות בישראל[[5]](#footnote-5). בניתוח אותו אני מציג **גבולות המערכה** הן כלכלת ישראל, השלב **שלאחר** משבר הסאב-פריים בארה"ב, זה שמקיים את כלל ההנחיות וההשלכות על היכולת שבלקיחת משכנתא. למעשה מדובר במציאות שנוצרה לאחר המשבר ועד ימינו.

כאשר אנחנו נכנסים לבנק תמיד כובשת אותנו ארשת פנים רצינית ותחושת אחריות שנוגעת להווה, לעתידנו ולעתיד ילדינו. התחושה היא פועל יוצא שהבנק יוצר לאורך השנים. זו השפעתה של **תרבות אסטרטגית(מושג 3)** רבת שנים שהבנקים משרים על הלקוח. יש לעובדי הבנק דפוסי התנהגות שמתבססים על אמון הציבור במוסד, אתיקה וחינוך לחוקיות כללית משותפת שיוצרים זהות קולקטיבית בין כלל העובדים. הבנק הוא מוסד לטיפול ותווך של כסף וכלל עובדיו מחויבים למיקסום רווחיו לבעליו. בממשק על המשכנתא טיב התחבולה של פקיד בנק נמדד לפי גובהה הרווח שייצר. הבנק חלק בלתי נפרד מהשיטה הכלכלית של שוק חופשי, תפיסה קפיטליסטית טהורה. בתרבות האסטרטגית של הלקוח בישראל, בנקים כשלעצמם תמיד מעוררים רגשות מעורבים. מחד, אנו רוחשים להם כבוד בשל מידת השפעת ומעורבותם על חיינו ומאידך תמיד ישנה תחושה ומחשבה על כך שנציג הבנק שפונה ומדבר עמנו פועל על פי עקרון 'אחד בלב ואחד בפה' או המחשבה ש'יעבור זמן ואבין איך עבדו עלי'. הכניסה למקום מסודר, ממוזג במידה הנכונה, שהעובדים בו עם קוד לבוש מחויט כך שכל פקיד מזוהה כמנכ"ל משרה אווירה של צייתנות ושל גוף מקצועי. הלקוח נדרש למערכת הכנות בבית לפני המפגש ובמפגש עצמו לתשומת לב לשפה ברורה ורהוטה כך שנציג הבנק יתרשם שמולו לקוח ראוי. זהו עולם של סמלים ודימויים שיצרנו לנו באינטראקציה עם הבנק. מעסיקים עצמנו במחשבות על שבראשן מקצועיות ואיכות השרות וכן על מסורת ומנהגים כגון היררכיה וקבלת ההחלטות בהתייעצות.

נגיד בנק ישראל פועל במשותף עם שר האוצר על התפתחות וייצוב המשק בישראל. בשל מידת השפעתם של פעילות הבנקים על חיינו נוצרה **הרתעה(מושג 4)** על הפרט, על בעל עסק ועל ההתנהלות של המשק. לבנקים יכולת להשפיע על אופן התפתחות הכלכלה בכך שהם מזרימים או מונעים תנועות של כסף בשוק. **הרתעה** היא כשנציג הבנק המקומי דורש מהלווה מסמכים שמעידים על כשירותו הכלכלית. בנוסף, כשהלווה נדרש להחתים 'ערבים' או כשנדרש להראות מסמכים שמעידים על כשירות ה'ערב'. הבנקאי גורם ללווה לחשוב כל העת האם הוא מסוגל להחזיר את סכום ההלוואה שאותו ביקש ומוסיף לשיחה את מנהל הסניף או תחום המשכנתאות כדי שהוא 'יסביר' ללווה כמה מורכבת הבקשה ב'עת הזו'. מופעלת הרתעה שגורמת ללווה שחוזר לביתו להרגיש את גודל האחריות שבלקיחת משכנתא ואת המחויבות האישית שתידרש ממנו. נציגי הבנק או הגוף האחר שנותן את המשכנתא יוצרים תחושה שאנו צריכים להוכיח את כשירותינו לטובת המשך הפעולה, התחושה הזו היא **הרתעה** מול הלווה. בנק יכול להפעיל הרתעה על דרך של שלילת הישגים מהלווה, לדוגמא, לא לאשר את בקשת ההלוואה או לגרום לעיכוב של תהליך קבלת המשכנתא מבנק או מוסד אחר. הוא עשה זאת על ידי עיכובים בתהליכים אצלו שיגרמו לכך שאותו בנק/מוסד יוותר על הלווה. בשלבים מתקדמים יותר של תהליך המשכנתא לאחר שהלווה קיבל את הדירה והיא ברשותו אך נוצרות בעיות של תזרים מזומנים, פער ביכולת לשלם את ההחזרים, הבנק אף יכול להחיל על הלווה הרתעה בדרך של ענישה על ידי קנס על איחור בתשלומי ההחזר, פתיחה של המשכנתא ועריכה של מו"מ מחודש לאור השינוי במצבו הכלכלי של הלקוח ואף להגיע לכדי עיקול של הדירה מהלווה.

באינטראקציה האסטרטגית גם ללווה יש **יכולת הרתעה** מול גורמי הבנק. לקוח עם יכולות כלכליות מבוססות נחשב לקוח אטרקטיבי לבנק שכן כל העוסקים בתחום המשכנתאות יודעים שזהו תהליך חד פעמי שבבסיסו רווח נאה. הבנק שמזהה את הלווה כלקוח מאוד מעוניין להרוויח ממנו. באמצעות מכרז על גובה המשכנתא בין הבנקים הלווה עלול לשלול את הישגי הבנק, להביא את הבנק לריבית נמוכה ממה שתכנן. בכך הוא שולל את הישגי הבנקאי/יועץ ההשקעות של הבנק וכן את השיגי הבנק בתמונת הרווח או מול תמונת מתן המשכנתאות הכללי שמתפרסם ומדרג את הבנקים. הלווה אף יכול להגיע להרתעה על דרך ענישה בכך שייקח משכנתא מבנק אחר או ייקח יועץ משכנתאות חיצוני שיבצע בשבילו או עימו את התהליך. הלווה אף עלול לבצע מעבר לבנק אחר במסגרת התהליך. ולבסוף, לעצם חוויית התהליך יש משמעות למוניטין של הבנק על ידי בפרסום שלילי או חיובי של הלווה מול חבריו.

שוק המשכנתאות מייצר תחרות ערה בין הבנקים והמוסדות הנוספים שנותנים משכנתא. כדי שהבנק יאשר מתן הלוואה וכדי שהלווה יחתום על ההלוואה מתקיים שלב של למידה טרם ההחלטה. כל אחד בשלב הזה הוא צרכן של מידע. שלב של בירור המציאות, מי הוא ומהי הסביבה שמשפיעה על קבלת ההחלטות שלו. זהו למעשה שלב של **מעגל מודיעין(מושג 5)**.

המלווה לומד את הלקוח. הוא אוסף, מנתח ומעבד את המידע שהוא מאגד משיח עם הלווה ומידע אחר שקיים ברשותו כתוצאה מכך שהלווה לקוח של הבנק. השאלות עוסקות במידע מי הוא המלווה, היכן הוא גר, מה מצבו המשפחתי ,מה הרקע שלו, האם הוא אקדמאי, היכן עובד, שכיר/ עצמאי, מהי רמת הכנסה הנוכחית והאופציונלית, תדפיסים מהעבר על התנהלות כלכלית, האם קיימים כבר נכסים, מי הם ה'ערבים' . בנוסף יידרש שימוש בשמאי מקרקעין שינתח את אומדן הנכס. כלל ההשאלות נועדות בסוף לאפשר למלווה לעבד וליצור את ההצעה שיעמיד ללקוח כך שמחד תתאים לצרכיו ודרישותיו ועם זאת ימקסם את רווחי הבנק.

גם הלווה מעמיק בלמידה – כוחו והשפעתו באינטראקציה עם המלווה יעלה משמעותית בהינתן שיהיה בעל ידע ובקיאות בתחום הכלכלי והמשכנתאות בפרט. עליו ללמוד ולשאול את השאלות שמצוינות מעלה כדי להכיר את עצמו ולהבין מהן גבולות יכולותיו הכלכליות וכן ללמוד את התחום כדי למצוא את גבולות המסלול שיאפשרו לו מיקוח ובכדי שישלם את 'מחיר הכסף' הנמוך ביותר על ההלוואה שלקח. עליו להבין מה גובה הניקוד לטובת מיצוי זכויותיו מהמדינה בהקשר של גובה ריבית קבועה שהוא זכאי לה. הלווה והמלווה יעבדו את כלל הנתונים ובכל מפגש שבו אינטראקציה הם יחוו פידבק לעבודת המודיעין שעשו ואז יצטרכו לחזור למידע שאספו, לבחון האם נדרש איסוף נוסף, עיבוד וניתוח חוזר וכך עוד ועוד לאורך התהליך.

1. **שלב המשא ומתן על תמהיל המשכנתא :**

שלב שמממש את האסטרטגיה של כל צד באינטראקציה ביניהם. השלב מתחיל ממש ברגע שבו הלווה מעביר את המסמכים לידי נציג הבנק. כאן למעשה האסטרטגיה של כל צד מתחילה לשחק תפקיד. לעיתים, הלווה מכין מראש את המסמכים בניילונית מתוך רצון להתקרב ולעשות מחווה, צעד קטן לטובת נציג הבנק. בכך הוא גם מראה מידה של רצינות והכנה של הדברים. בהינתן שהלווה ביצע הכנות כנדרש הוא יכול לכוון את נציג הבנק לתמהיל ההלוואה בו האו מעוניין. זה יחייב את נציג הבנק לעשות עבודה על ההכוונה ולא רק על הכיוונים שלו. רגע לפני שילך יגיד הלווה לפקיד שההצעה הראשונה שקיבל אינה מספקת ואינה אטרקטיבית כמו ההצעות האחרות. מעכשיו ועד שתהיה חתימה בסניף או בבנק אחר חשוב לשמור על מיקוד וחדות באינטראקציות. כל שיח עם נציג בנק תתועד וכל פעם ההשוואה תהיה בזמן אמת כך שמיד יהיה ניתן לתת לנציג הבנק תשובה ומענה למיקומו בתחרות שלו על הרצון להעניק ללווה משכנתא. לאורך 'המכרז' ינשרו הבנקים ממסלול התחרות עד אשר יישאר הבנק נבחר. זהו בעל ההצעה שמתאימה ביותר ללווה. אינטראקציה אסטרטגית זו גם נכונה לממשק של הלווה עם חברת הביטוח שתעניק לו ביטוח על המשכנתא.

לאורך התהליך יתכן שהלווה והמלווה יהיו במצב של **אסטרטגיה עם סתירות(מושג 6)**. לדוגמא, כאשר הלווה מוכן להתפשר ולשלם ריבית גבוהה יותר, מסלול שפחות מתאים מהאידיאל שרצה, שהריבית בו גבוה יותר מזו שמצא במכרז ובלבד שישאר עם נציגי סניף הבנק המקוריים שלו שאותם הוא מכיר ועימם הוא חש בנוח. מחשבה מוטיעת כאילו להכרות עם פקיד הבנק יש משמעות בהסתכלות שלו על אופן מיקסום הרווח שלו ושל הסניף. דוגמא הפוכה, אמירה של פקיד הבנק שפונה ללקוח ואומר "אני אשווה כל הצעה שתקבל". אמירה שמהווה סתירה באסטרטגיה של פקיד הבנק שכן לא בהכרח ההצעה שהלקוח יביא משקפת רווח מקסימלי לבנק אך הפקיד מסתכל על הרצון שלו לשמר לקוח ועל שיקול לטווח כאילו ללקוח פוטנציאל לרכישות בהמשך.

במהלך השיח שמתקיים עם נציגי הבנקים השונים הלווה מבצע **תהליך של הערכה נטו(מושג 7)** , בודק כל הזמן היכן הוא עומד, האם ההצעה תואמת את יכולותיו הפיננסיות או את האסטרטגיה שבחר או משפיע אחר. הוא מבצע הערכת מצב ובה הוא מעריך את נציגי הבנקים השונים (אדום) וכן מעריך מחדש את עצמו(כחול). הלווה מבצע הערכה שהיא תוצר של הדינאמיות בשיח ובתוצאות האינטראקציה עד כה עם כלל נציגי הבנקים ויוצר הסתכלות על כלל הסיטואציה. הוא בודק היכן הוא עומד מול אסטרטגיה של כל בנק ובעיקר מול זה שסימן בעדיפות. הלווה מנתח תרחישים לפיו נציגי הבנקים השונים יכולים לפעול ומה הכלים הנוספים שעומדים לראשותו במהלך המשך העימות האסטרטגי עימם. אפשרויות כגון, מעבר בנק, שילוב של יועץ פרטי, קבלת הלוואה או עזרה נוספת מההורים ועוד.

תהליך ביקורתי שיכול לשפר את רעיון האסטרטגיה הראשוני של הלווה הוא דרך דיון שיהווה **הנגדה(מושג 8)**.פנייה למתן ייעוץ מקצועי של יועץ משכנתאות פרטי, חיצוני לבנק. היועץ יבחן את היכולת הכלכלית, ינתח מי הלווה ומתוקף תפקידו לרב הוא בעל 'כוח קניה' מול הבנקים (לאור תיקים רבים שהוא פועל בהם) כזה שיביא לחסכון והצעה של המסלול המתאים ביותר. הלווה גם יכול לשים בפניו את מה שחשב שזה התמהיל הנכון ולבדוק האם יש לו הערות על המסקנות שהובילו אותנו למסלול שבחרנו. הסתכלות של גורם מקצועי אחר יכולה לאתגר את התוכנית האסטרטגית שלנו ולהתבונן בה מבחוץ. יתכן שהלווה יקבל תשובה שהמסלול אליו הוא מכוון אינו בר השגה כלל לאור תנאי השוק החדשים (לדוג'-הקשחה של תנאי המשכנתאות לאחר משבר הסאב-פריים) או שהוא אינו קיים כלל. **הנגדה** יכולה להיות גם כאשר פקיד של בנק אחר שעימו אנו במגעים, פועל אסטרטגית כך שהלווה יהפוך להיות לקוחות שלו בסוף התהליך. הלווה התחיל עם רצון ממוקד לקבל תנאי המשכנתא הכי טובים וכעת עליו לשקול האם להפוך ללקוח של בנק אחר בשל תנאים מועדפים שמוצעים לו וזאת מבלי שהציב זאת כיעד בתחילת התהליך.

בתהליך לקיחת המשכנתא קיימים לרוב שני צדדים. הלווה והמלווה. האזרח הפרטי ונציג הבנק. צלע שלישית שיכולה לקחת חלק משמעותי בתהליך היא הצלע של יועץ משכנתא פרטי. למעשה בעבודתו עליו לייצר קשר בין הלווה והמלווה, רכיבים ששונים במהותם ושמגיעים עם מחשבה אסטרטגית שונה למו"מ על גובה, משך והתמהיל ושפועלים בטקטיקה שונה. חוכמתו והצלחתו הן ביכולת שלו להציע מענה ייחודי שיקשור בין הלווה והמלווה כך שכולם יהיו מרוצים. ההצעה שיניח תוכל לאפשר את חלום הלווה לדירה וחזון הבנק למיקסום רווחיו. בכך למעשה מממש היועץ את **'רעיון האמצע'(מושג 9)**, הוא מאמצע עצמו, מאזן את רצונות הצדדים, הוא לקוח של הלווה וגם נתפס מקצועי בעיני נציג הבנק.

בשנת 2015 יצרו בבנק לאומי אפשרות לבצע את תהליך הבדיקה לקבלת משכנתא באופן מקוון דרך האינטרנט. הפרויקט זכה לשם- **לאומי דיגיטל**. היה זה מהלך של **חדשנות בדרך של הסתגלות(מושג 10)** לתרבות האינטרנט שהציבור כבר חי בה ושצברה מרכזיות באופן מואץ בחיינו. הרעיון הוא לקבל מידע מהיר ולהימנע מהמתנה לתור ומהטרחה שנדרש בלהגיע לבנק. סביב הרעיון נערך מהלך שיווקי ושל מיתוג שכלל הסבר ללקוחות ופרסום במוקדים רבים. זהו צעד ראשון בחלק מתהליך של הקמת בנק דיגיטאלי עליו עובדים בבנק לאומי[[6]](#footnote-6).

בהסבר שניתן באתר הבנק[[7]](#footnote-7), בולט הסיסמא "בשביל שרות אישי לא צריך לנסוע לבנק". ניכר שמנהלי בנק לאומי מבינים שמה שהלקוח מעוניין הוא שרות מהיר וברור. אין כוונה לוותר על ייעוץ אישי אך יש כוונה לבצע חלק מהתהליך באופן מקוון כך שיחסך זמן רב ללקוח. התהליך מתחיל בבדיקה ראשונית של נתוני ופרטי הדירה, מיד לאחר מכן יינתן שערוך של מקסימום גובה המשכנתא שניתן לקבל עליה. בהמשך נדרש להכניס את הפרטים וכך להתקדם בשרשרת האישורים עד שיחת טלפון עם בנקאי משכנתאות שמטרתה לבנות את התמהיל המדויק שיתאים ללווה. התהליך מסתיים בחתימה בבנק.

**האסטרטגיה** שהבנק קבע מתבססת על זמינות לביצוע התהליך בכל זמן ולכל לקוח (הגם שאינו לקוח בנק לאומי), תפעול פשוט, מהירות תגובה ושיח אישי על התמהיל עצמו בדגש על בידוד מ'רעשים' של מכרז משכנתא כפי שנגעתי מעלה. בשיחה אישית בטלפון הבנקאי מייצר מחויבות של הלקוח לבנק הספציפי כך שכמעט ואין אפשרות ללווה לתמרן.

חשוב לציין שעוד בנקים נוקטים היום בשיטה הזו (פועלים, דיסקונט, בל"ל) אך בנק לאומי היה הראשון להבין את הפוטנציאל והחידוש שבהתאמה לדרישות הלקוח.

1. **סיכום :**

הבטחון הלאומי נשען על 4 יסודות – בטחון, מדינאות, חברה וכלכלה.

סוגיית משבר המשכנתאות ובעיקר השלכותיו מהווים דיון שמתבסס על היסוד הכלכלי של הבטחון הלאומי. בכתביו של דוד בן גוריון[[8]](#footnote-8) על **תפיסה ומדיניות של הבטחון הלאומי(מושג 11)** ניתן ללמוד על התפיסה הביטחוניות עצמה שכללה 3 מרכיבים עיקריים - הרתעה, התראה והכרעה וכן על 'תפיסת הסבבים'[[9]](#footnote-9). תפיסה זו היוותה בסיס לתפיסה הכלכלית שמאפשרת את סבבי הלחימה. האמרה[[10]](#footnote-10) של בן גוריון "החיים קודמים לרמת החיים" שנאמרה בשנים הראשונות לקיומה של המדינה, הפכה שגורה בפי רבים ובכך נקבע שתחום הבטחון ראשון לכלל הצרכים ושמשאבי המדינה בראש ובראשונה מקיימים את הצורך הקיומי, הבטחוני. ההתפתחות הכלכלית תאפשר את בניין הכוח הצבאי, את מרוץ החימוש שיעשה במסגרת ההכנה לעימות הבא. במקביל, נדרשת התפתחות כלכלית של שאר המגזרים שיתמכו במשאבים ובחוסן החברתי. כלכלת ביטחון עוסקת בכמות המשאבים הלאומיים שקיימים בהווה ובראייה עתידית, כמות המשאבים שמקצים לביטחון ורמת היעילות שמצליחים למצות את המשאבים המוקצים.

משבר הסאב-פריים הגיע לפתחה של כלכלת ישראל ב2008. התנהלות נכונה של ראשי המערכת הכלכלית בארץ על ידי קביעת אסטרטגיה, יעדים ומדיניות ברורה שמתחילה בביצוע מערכת הכנות והקשחת נהלים הביאו לכך שכלכלת ישראל לא נפגע מהמשבר העולמי ובפרט תחום המשכנתאות.

פרופסור צביקה אקשטיין שכיהן כמשנה לנגיד בנק ישראל בין השנים 2006-2011 התייחס לכך בדבריו[[11]](#footnote-11) "היינו מודאגים מהחשיפה הגדולה של הבנקים לחברות הגדולות. אבל הצעדים שננקטו הובילו למצב שישראל בסופו של דבר שייכת לקבוצה מאוד קטנה של מדינות שכמעט ולא הושפעה מהמשבר. משקי הבית לא נפגעו מהשינויים וענף הנדל"ן לא חווה משבר פיננסי".

ד"ר דני בן שחר מוסיף וטוען[[12]](#footnote-12) שהשוק בישראל שונה מהשוק בארה"ב ושהצעדים שננקטו גרמו לכך "שגלי ההדף שהגיעו היו בשוליים..." וכן העובדה שהרשות לא אפשרה ש"בישראל אין שוק משני למשכנתאות".

החוויה של לקיחת המשכנתא לעולם תישאר כאינטראקציה אסטרטגית בין הלווה למלווה. אין צד שמתחיל ביתרון ואין צד נחות. יש נכס שמייצר תחושת בטחון ו/או השקעה לאחד ורווח לשני.

**מקורות**

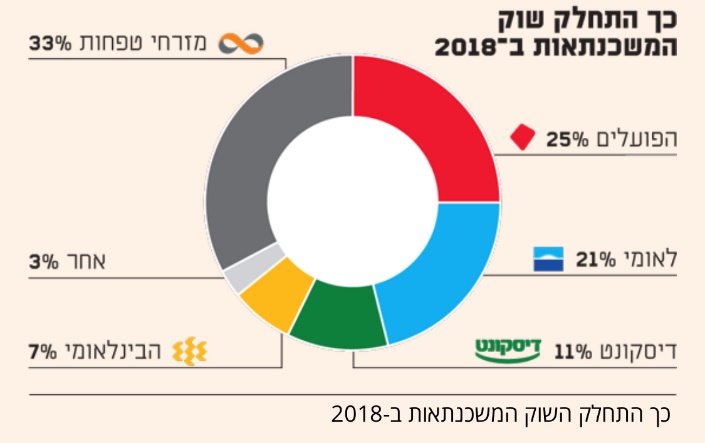
1. דוד בן גוריון, **ייעוד וייחוד**, משרד הביטחון- ההוצאה לאור (1980).

יעקב ליפשיץ, **כלכלת ביטחון**, משרד הבטחון – ההוצאה לאור ומכון ירושלים לחקר ישראל (2000).

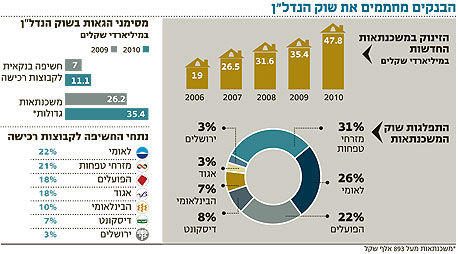
1. **מבוא לביטחון לאומי** , משרד הבטחון – ההוצאה לאור, מודן הוצאה לאור, 2011.
2. גילת בן שטרית, **הגנה על נוטלי משכנתאות**, מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל, יוני 2008.

**נספחים :**

נספח 1 : מתוך - <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>



נספח 2: מתוך - <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>



נספח 3 : מתוך - <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>



1. המפקח על הבנקים, **ניהול בנקאי תקין – נהלים למתן הלוואת דיור** (10) (08/01). [↑](#footnote-ref-1)
2. נספח 1 – חלוקת משכנתאות 2018 [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.hud.gov/offices/cpd/affordablehousing/programs/home/addi/ [↑](#footnote-ref-3)
4. http://commdocs.house.gov/.committees/bank/hba95010.000/hba95010\_0.HTM [↑](#footnote-ref-4)
5. נספח 2 – משכנתאות מ 2006 [↑](#footnote-ref-5)
6. https://www.calcalist.col.il/local/articles [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.leumi.co.il/LobbyDigital/Mortgage [↑](#footnote-ref-7)
8. דוד בן גוריון, **ייעוד וייחוד**, משרד הביטחון- ההוצאה לאור (1980). [↑](#footnote-ref-8)
9. התפיסה היא שמדינות ערב לא ישלימו עם קיומה של מדינת ישראל ולכן ינסו לתקוףאותה שוב ושוב. [↑](#footnote-ref-9)
10. יעקב ליפשיץ, **כלכלת ביטחון**, משרד הבטחון – ההוצאה לאור ומכון ירושלים לחקר ישראל (2000). [↑](#footnote-ref-10)
11. אור חדד, מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>, 15.08.2017 [↑](#footnote-ref-11)
12. אור חדד, מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>, 15.08.2017 [↑](#footnote-ref-12)