****

 **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 :**

רבים עוסקים בשאלה האם לרכוש ולהפוך לבעלי דירה או להמשיך ולחיות בשכירות. אצל רבים המחשבה היא שרכישת דירה היא העסקה הגדולה ביותר שיעשו, מאידך, **המשכנתא** עצמה היא העסקה הגדולה ביותר וזאת על אף שהיא חלק יחסי מערך הדירה. לשאלה הבסיסית מספר מרכיבים ומתבססת על נתונים של שווי הדירה אותה הם מעוניינים לרכוש, סכום ההון העצמי שעומד לרשותם וסכום המשכנתא אותה עליהם ללוות. הסוגייה משלבת היבטים פסיכולוגים וכן היבטים כלכליים. לאורך השנים נערמו מיתוסים רבים שעסקו בשאלה.

**העבודה תעסוק באינטראקציה האסטרטגית בין לווה ומלווה. בעוד שלווה מעוניין לשלם כמה שפחות ריבית על סכום ההלוואה מעוניין המלווה 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. כל מפגש בין הלווה לאחד השחקנים בתהליך הבקשה להלוואת משכנתא מהווה אירוע טאקטי כשלעצמו, ואולם, מדובר ברצף אירועים טאקטיים שניתן להסתכל עליהם גם מנקודת מבט של מסגרת שמפעילה מערכת ובעלת אסטרטגיה עצמאית. לאורך השנים חלו תמורות ושינויים ביחסי הכוחות בין הלווה והמלווה והשחקנים הנוספים

כל 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 שמקור המילה באנגלית הוא חיבור של שתי מילים – Mort – מוות בצרפתית, Gage – התחייבות באנגלית קדומה.
2. ריבית – "מחיר הכסף" אותו הלווה משלם למלווה עבור הכסף שקיבל.

**רקע**

**שחקנים וזיקות:**

אנתח 3 קבוצות שמקיימות בינן רמות שונות של זיקות - הלווה, המלווה, כללי.

לווה המשכנתא – יכול להיות כל אחד מאיתנו 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 יכול להיות גם יועץ המשכנתאות של הסניף.
2. סניף הבנק (כמוסד בפני עצמו) שבו מתנהל החשבון שלנו ובו אנו מוכרים כלקוחות / הבנק המרכזי שלנו – 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 – חברות ביטוח (כלל, מימון ישיר) , קרנות הון נדל"ן שפועלות בהתאם לתנאי בנק ישראל או מוסד פרטי.

כללי – 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 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 כגון נגיד הבנק שמשפיע על גובה הריבית והמפקח על שוק ההון שמוודא הליך תקין.

**זיקות**– בין כלל השחקנים שציינתי מתקיימת זיקה שמושתת על מארג אינטרסים שבאים לידי ביטוי באסטרטגיה שבין הלווה והמלווה. יש זיקות בים תחומים של משק הבית, בעלי עסקים , 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 וכן בכסף של הבנק. מייצר חיבור ואינטרס משותף – מנוגד לכל אורך התהליך.

**גבולות המערכת** – בשנת 2,000 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, בוצעה חקיקה של שני חוקים משמעותיים. הראשון ב2003 – חוק 'מקדמת החלום האמריקני'[[3]](#footnote-3), בבסיסו כוונה להקל על תנאי ההלוואה ללוים בעלי כושר החזר מוגבל. בשנית 2004 חוקק חוק נוסף, 'מקדמת אפס'[[4]](#footnote-4), שקבע שלווים רשאים לקבל הלוואה גם ללא תשלום מקדמה, קרי, רק על בסיס החזר חודשי. השם 'משכנתאות סאב-פריים' ניתן 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, חברות הסאב -פריים לא קיבלו את תשלומי המשכנתא ולא יכלו לסחור בהם לאג"ח , 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 ההשקאות היו גופים אמריקאים, אך במהלך 2008 זה כבר הפך למשבר בסדר גודל עולמי וגם האירופאיים והאסיאתיים החלו להיות מושפעים מהקריסה שבארה"ב. הכלכלות האמורות הפכו רעידת אדמה ולקח לבן זמן רב לצאת ממשבר זה. בארה"ב זה הצליח הודות לכך שהממשל לקח אחריות וביצע הסכם שכיסה 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 חשיבה כיצד 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. 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 ולעתידנו ועתיד ילדינו. התחושה היא פועל יוצא שהבנק יוצר לאורך השנים. השפעה של **תרבות אסטרטגית** (Strategic Culture)רבת שנים של יחסי הבנקים והלקוח. יש לעובדי הבנק דפוסי התנהגות שמתבססים על חינוך 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. הוא חלק בלתי נפרד מהשיטה הכלכלית של שוק חופשי, תפיסה קפיטליסטית טהורה. בנקים כשלעצמם תמיד מעוררים בנו 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** (Deterrence)על הפרט, על בעל עסק וכן על אופן פעולות שהמשק מבצע. יש לבנקים יכולת להשפיע על אופן התפתחות הכלכלה בכך שהם מזרימים או מונעים תנועות של כסף בשוק. כאשר נציג הבנק מבקש מאיתנו עוד מסמכים שמראים את כשירות הכלכלית שלנו או דורש להראות מסמכים שמראים את כשירות ה'ערבים' למתן ההלוואה ובשיח גורם לנו לחשוב שוב האם אכן אנו מסוגלים להחזיר את סכום ההלוואה שאותו ביקשנו ומוסיף לשיחה את מנהל הסניף או תחום המשכנתאות כדי שהוא 'יסביר' לנו כמה מורכבת הבקשה ב'עת הזו' מופעלת עלינו הרתעה שכן אנו חוזרים לביתנו ומרגישים את גודל האחריות שבלקיחת משכנתא ואת המחויבות האישית שתידרש מאיתנו. נציגי הבנק או הגוף האחר שנותן את המשכנתא יוצרים תחושה שאנו צריכים להוכיח את כשירותינו לטובת המשך הפעולה, התחושה הזו היא **הרתעה** מולנו. בנק יכול להפעיל על 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 (Deterrence by Punishment) 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 **הרתעה** מול גורמי הבנק. במידה ואתה לקוח ראוי עם יכולות כלכליות מבוססות אתה לקוח אטרקטיבי לבנק שכן כל העוסקים בתחום המשכנתאות יודעים שזהו תהליך חד פעמי שבבסיסו רווח נאה. הבנק שמזהה את הלווה כלקוח ראוי 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 שיבצע בשבילו או עימו את התהליך. הלווה אף עלול לשקול מעבר לבנק אחר במסגרת התהליך שביצע. גם לחוויית התהליך יש משמעות בפרסום שלילי 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. למעשה שלב של **מעגל מודיעין** (Intelligence cycle).

המלווה לומד את הלקוח, מנתח ובורר את המידע שהוא אוסף הן משיח עם הלווה והן אם קיים בראשותו כתוצאה מכך שהלווה לקוח 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 ומהי האופציונלית, תדפיסים אחורה שמלמדים על התנהלות כלכלית, האם קיימים כבר נכסים, מי הם ה'ערבים' . בנוסף יידרש 'נסח טאבו' של הנכס בכדי לאמוד את שוויו.

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 יעבד את כלל הנתונים ובכל מפגש שבו אינטראקציה עם הבנקאי הוא יחווה פידבק לעבודת המודיעין שעשה.

**שלב המשא ומתן על תמהיל המשכנתא :**

שלב שמתחיל 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 עד שתהיה חתימה בין אם בסניף או בבנק אחר חשוב להיות ממוקד וחד בכל אינטראקציה. 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. לאט לאט ינשרו הבנקים ממסלול התחרות עד אשר יהיה בנק נבחר. זהו בלע 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 יגיעו למקומות של **אסטרטגיה עם סתירות**. לדוגמא, כאשר הלווה מוכן להתפשר ולשלם ריבית גבוהה יותר, מסלול פחות מתאים מהאידיאל שרצה 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. גם האמירה של פקיד הבנק כאר הוא פונה ללקוח ואומר – "אני אשווה כל הצעה שתקבל" מהווה סתירה באסטרטגיה שלו שכן לא בהכרח ההצעה שתהיה מונחת היא המשתלמת לו במסלול המסכנתא פרטנית אך יכולה להיות שיקול לטווח הרחוק בהינתן שהבנק מזהה בלקוח פוטנציאל לרכישות בהמשך.

במהלך השיח שמתקיים עם נציגי הבנקים השונים הלווה מבצע **הערכה נטו** (Net Assessment)

בודק כל הזמן היכן הוא עומד. הוא מבצע הערכת מצב ובה הוא מעריך את נציגי הבנקים השונים (אדום) וכן מעריך 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 שלנו דרך דיון שיהווה **הנגדה,** יכול להיות בעת שאנו פונים 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 הע/ארות על המסקנות שהובילו אותנו למסלול שבחרנו. הסתכלות של גורם מקצועי אחר יכולה לאתגר את התוכנית האסטרטגית שלנו ולהתבונן בה מבחוץ. יתכן שנקבל תשובה שהמסלול שאנו מכוונים אליו אינו בר השגה כלל לאור תנאי השוק החדשים (הקשחה לאחר משבר הסאב-פריים) או שהוא אינו קיים כלל.

כל מתן הצעה של בנק אחר שבאסטרטגיה שלו הוא מכווין לכך שנהפוך להיות לקוחות שלו בסוף התהליך. אנו יצאנו עם רצון לקבל את תנאי המשכנתא הכי טובין ונסיים כלקוחות של בנק אחר בשל תנאים מועדפים שנזכה להם וזאת מבלי שהצבנו לנו כיעד לעבור בנק.

בתהליך לקיחת המשכנתא קיימים לרוב שני צדדים. הלווה והמלווה. האזרח הפרטי והנציג הבנק. צלע שלישית שיכולה לקחת חלק משמעותי בתהליך היא הצלע של יועץ משכנתא פרטי. למעשה בעבודתו עליו לייצר קשר בין הלווה והמלווה, הרכיבים ששונים במהותם ושמגיים עם אסטרטגיה שונה למו"מ על גובה, משך והתמהיל ושפועלים בטקטיקה שונה. חוכמתו והצלחתו הן ביכולת שלו להציע מענה ייחודי שיקשר בין הלווה והמלווה כך שכולם יהיו מרוצים. ההצעה שיניח תוכל לאפשר לקשור בין חלום הלווה לדירה וחזון הבנק למיקסום רווחיו. בכך למעשה מממש היועץ את **'רעיון האמצע'**, הוא 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 מכוון דרך האינטרנט. הפרויקט זכה לשם- **לאומי דיגיטל**. היה זה מהלך של **חדשנות בדרך של הסתגלות** (Adaptation Innovation) לתרבות האינטרנט שהציבור כבר חי בה ושצברה מרכזיות באופן מואץ בחיינו. הרעיון הוא לקבל מידע מהיר ולהימנע מהמתנה לתור ומהטרטור שנדרש בלהגיע לבנק. סביב הרעיון נערך מהלך מיתוג שכלל הסבר ללקוחות ופרסום במוקדים כללים 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 המשפט "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 מכוון כך שיחסך זמן רב ללקוח. התהליך מתחיל בבדיקה ראשונית של נתוני ופרטי הדירה, מיד לארח 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** של הבנק 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 יכולות השיווק והשכנוע של הבנקאי כמעט ואינה מאפשרת ללווה תמרון.

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

**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** ניתן ללמוד על התפיסה הביטחוניות עצמה שכללה 3 מרכיבים עיקריים - הרתעה, התראה והכרעה וכן על 'תפיסת הסבבים'. תפיסה זו היוותה בסיס לתפיסה הכלכלית שאפשרת את סבבי הלחימה. האמרה[[9]](#footnote-9) של בן גוריון "החיים קודמים לרמת החיים" הפכה שגורה בפי רבים ובכך נקבע שתחום הבטחון ראשון לכלל הצרכים ושמשאבי המדינה ראשית מקיימים את הצורך הקיומי – בטחוני. ההתפתחות הכלכלית תאפשר את בניין הכוח הצבאי, את מרוץ החימוש שיעשה במסגרת ההכנה לעימות הבא ובמקביל נדרשת התפתחות כלכלית ושל שאר המגזרים שיתמכו במשאבים ובחוסן רוחני. מרחב הנושאים של כלכלת ביטחון עוסקת בכמות המשאבים הלאומיים שקיימים בהווה וכבראייה 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[[10]](#footnote-10) "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[[11]](#footnote-11) 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. יעקב ליפשיץ, **כלכלת ביטחון**, משרד הבטחון – ההוצאה לאור ומכון ירושלים לחקר ישראל (2000). [↑](#footnote-ref-9)
10. אור חדד, מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>, 15.08.2017 [↑](#footnote-ref-10)
11. אור חדד, מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx>, 15.08.2017 [↑](#footnote-ref-11)