גילה איפה הכסף

עם עלות שכר מצטברת של 70 מיליון שקל בשלוש שנים, דוד עזריאלי שולט ביד רמה באימפריית הקניונים שלו. אבל על אף שכבש את ראש דירוג השכר בחברות הציבוריות, יש דברים חשובים יותר שצריכים להטריד את אזרחי ישראל. דמי השכירות שהוא גובה במרכזי המסחר, למשל

מאת
חגי עמית

"את יודעת מי זה דוד עזריאלי?"
"לא".
"זה בעל הבית של הקניון הזה. את יודעת כמה הוא הרוויח השנה?"
"סליחה, אני לא מדברת עברית".
"עלות השכר שלו ב-2012 הסתכמה ב-23 מיליון שקל. כמה את מרוויחה אם מותר לשאול?"
"סליחה".

גם בקניון איילון שבבעלות קבוצת עזריאלי, כמו בכל מקום, קשה לרובב את עובדי הקבלן המהווים את המ־נוע השקט של המקום. המנקים והמאבטחים במקום הם ברובם עולים חדשים, יוצאי אתיופיה מבוגרים שאינם רוברים עברית רהוטה. הפנייה אליהם בזמן המשמרת בריחבה המזון של הקניון גורמת להם בדרך כלל להר־תפנות במהירות למסדרון השירות עם חדרון התחזוקה הקטן, מחשש שהפונה אינו מרוצה מכך שהם שוהים ברחבה שנועדה לבילוי המבקרים.

הסיבה לכך שנזכרנו בעובדי הקבלן של עזריאלי היתה הפער הבלתי נתפש בין התנאים שלהם לשכר של בעל הבית. עזריאלי, בעל השליטה בקבוצת הקי־ניונים, סיים השבוע את עונת הדו"חות החשבונאיים של החברות הציבוריות בשוק ההון הישראלי כשהוא ממוקם בראש טבלת השכר של המנהלים הישראלים – עם עלות שכר של 23 מיליון שקל ב-2012.

קריאה בספר זיכרונותיו של עזריאלי, "צעד אחד לפנים: זיכרונות (1939-1950)" (הוצאת יד ושם), היא חווייה מרתקת ומעוררת גרמורת. לקו־ראה הנינות של 2013 קשה להאמין כי המיליארדר הוא אותו נער פליט שאיבד את משפחתו ונמלט בחוסר כל מעיירת הולדתו מאקוב בתחילת מלח־מת העולם השנייה, כדי לעבור לחלקה של פולין שהשתייך לבריה"מ, מתוך תחושה שעליו להתרחיק משלטון גרמני. מפולין המשיך הלאה לעומקה של בריה"מ, התנייד ברכבת לטשקנט שבקוזקו – וכאן התגבר לצבא הקולונל אנדרס שיצא להילחם בנאצ־ים. לאחר מכן עלה לישראל דרך בגדד, והשתתף בקרבות מלחמת השחרור, ולאחר כל זאת היגר שוב – הפעם לקנדה כדי לחפש את מולו.

יש פרקים בזיכרונות של עזריאלי שמעוררים חיוך בריבעד. כשהוא מתאר את התרשמותו האד־ ריכלית מהמבנים המזרחיים בקוקז, על הקשתות והפיתוחים שבהם, קשה שלא להיזכר כי זהו אותו אדם שחתום על הקמת מגדלי עזריאלי. וכך גם כשהוא שוטח את חוויותיו האידיאולוגיות מהשהות בפולין תחת שלטון הסוביייטים: "למדתי לדבר רו־ סית והוספתי לטפח את השקפותי בדבר השוויון והצדק לכל אדם. בבית הספר התיכון עסקנו שעות על גבי שעות בדיונים על הדרכים לכונן חברה צודקת שבה יקבל כל אדם יחס שווה"; וגם: "נה־ ניתי מאוד מן החירות וחיפשתי הזדמנות להמשיך בלימודי ולבחון מקרוב את מערכת הצדק החברתי הסוביייטי".

האמירות הללו על שוויון מתחדדות בהתחשב בכך שששכרו המפופלל בשנה האחרונה אינו חד פעמי. עזריאלי אינו שייך לקבוצת המנהלים שהחליטו להצ־ צטנע עם עלות השכר שלהם בשנים האחרונות. הוא

קניון עזריאלי בתל אביב. שולטים בגוש דן צילום: דודו בכר

שתי הענקיות שולטות מספר האחזקות של קניונים בישראל

מקור: צ'מנסקי בן שחר

מנהל מהון הישן, אדם שנהנה להרגיש שוב ושוב כי־ צד קורות חייו המפותלים משופעים במקרים שבהם הסובבים אותו ציקצקו לגבי החלטות עסקיות שנטל – ואחר כך נאלצו לאכול כובעים.

בהתאם לזאת, עלות השכר שהציג עזריאלי בש־ לוש השנים האחרונות היתה 70 מיליון שקל. ב-2012 היתה עלות השכר שלו 30% מהוצאות ההנהלה וה־כ־ ליות של הקבוצה. המקרה שלו מעלה שוב את השא־ לה אם יש בנמצא מנהל או משרה היכולים להצדיק עלות שכר שכזו. שכרו של עזריאלי מקומם משום שהוא מחזיק יחד עם ילדיו ב-71% ממניות הקבוצה, ועקב כך קובע באופן מעשי את השכר לעצמו, וכבעל מניות נהנה מרמרבית הדיווידנדים שהקבוצה מחלקת בסך מאות מיליוני שקלים בשנה.

התהייה לגבי השכר גוברת כשחושבים על כך שעזריאלי הוא בכל זאת יהודי בן 91, מנהל שבסיס האם שלו נמצא הרחק מישראל, בקנדה, והוא מעסיק חבורת מנהלים דומיננטית במשרה מלאה – בהם המ־ שנה למנכ"ל מנחם עינן, המנכ"ל הפורש שלמה שרף, ומנכ"ל קבוצת הקניונים פאר נדיר.

"עד לפני כמה שנים הוא היה מעורב בכל פרט ופרט ברשת. היה נהוג שבכל יום במשק אחד הצהריים מתקיימת שיחת יועדה של כל מנהלי הקבוצה כשע־ זריאלי מתקשר מקנדה. כיום זה כבר לא ברמה הזו", אומר מנהל ותיק בענף. "הקניונים שהקימה החברה בשנתיים האחרונות בעכו ובקריית אתא ושני קניונים שהצלחתם העסקית עדיין טעונה הוכחה, ח"ע) נמ־ צאים באזורים שאליהם עזריאלי לא היה נכנס בעבר לעולם ביומנו. לעזריאלי כבר אין סיבה לנסוע לעכו פעם בשבוע", אומר אותו מנהל.

מולו יש מי שמזכירים שעזריאלי הוא עדיין הפוסק האחרון בקבוצה. "אי אפשר לקחת מהמנהלים האחרים את ההצלחות שלהם, אבל מי שמקבל החלטה בסוף היום זה אדון עזריאלי עצמו", אומר אדם המכיר את הקבוצה. "הוא ממשיך להיות דומיננטי, אפילו רי־ כוזי מדי כמשדרבים על הקבוצה ברמת היום שאחרי הכהונה שלו", אומר מנהל מתחרה.

בין אם הוא ריכוזי כתמיד או מעורב מעט פחות, התוצאות הטובות של הקבוצה הן כנראה אלה שגו־ רמות לבעל הבית לחשוב שעלות השכר שלו ראויה. קבוצת עזריאלי (מאוחד) סיימה שנה מצוינת, עם הכנסות של יותר מ-9 מיליארד שקל – עלייה של 20% לעומת 2011. הרווח הנקי של החברה ב-2012 הסתכם ב-986 מיליון שקל, עלייה של 58% לעומת 2011. סך הרווח מפעולות המיוחס לתחום הפעילות של החברה (NOI) הסתכם ב-1.18 מיליארד שקל, צמיחה של 12%.

פעילויות הקבוצה מגוונות: השכרת משרדים בי־ שראל, נדל"ן מניב בארה"ב, השקעות בבנק לאומי וב־ חברת כרטיסי האשראי לאומי קארד, אחזקה בקבוצת גרנית – שבשרשור חולשת על שלל חברות במשק כמו סונול, טמבור וסופר גז. אלא שעם כל הכבוד לשלל הפעילויות הללו, הבסיס שמאפשר את הרווחים הגבוהים הוא זה שבזכותו מוכר השם עזריאלי בכל בית בישראל: הקניונים שהיא מחזיקה.

מהדו"חות המאוחדים של החברה עולה כי סך הכנסותיה ממרכזי המסחר והקניונים הסתכם ב-875 מיליון שקל ב-2012, עלייה של 7.5% לעומת 2011. הרווח מפעולות המיוחס לתחום הפעילות (NOI) מה־ תחום הסתכם ב-702 מיליון שקל, עלייה של 6%.

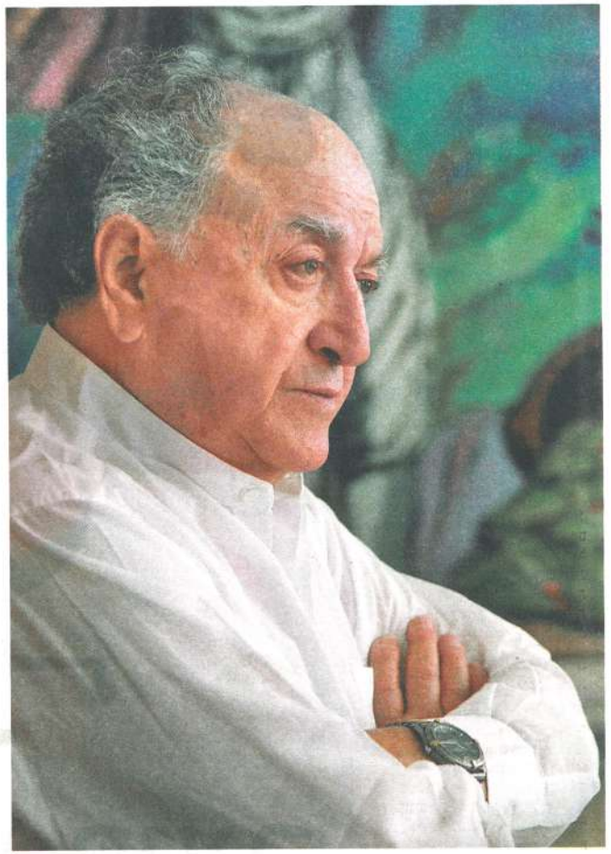
ההכנסות מהקניונים הם ביצת הזהב של הקבוצה. כך למשל, האחזקה בגרנית, על אחזקותיה בסונול, טמבור, סופר גז ועוד, הניבה לעזריאלי הכנסות של 7.7 מיליארד שקל ב-2012. אלא שהרווח מפעולות המיוחס לתחום הפעילות היה 320 מיליון שקל בלבד, פחות ממחצית הרווח שהניבה פעילות הקניונים.

הממונה על ההגבלים מנסה לרסן את עזריאלי

עזריאלי לא לבד. הגיאות בענף הקניונים באה לידי ביטוי בדו"חות של חברות נוספת. המתחרה הגדולה של עזריאלי, חברת הקניונים הגדולה בישראל מלי־ סרון, סיכמה בשנה אם היא ב-2012 עם דו"חות מצוינים והציגה עלייה של 7% בפדיון הקניונים.

עם ישראל אולי חושש ממיתון, אבל שוכח מה־ צרות עם כניסתו בשעריהם של הקניונים הגדולים. ובתוך התמונה הזו, עזריאלי הוא אחד משני השחקנים החזקים בענף. סקירה של פירמת הייעוץ הכלכלית צ'מנסקי בן שחר מראה כי קבוצת עזריאלי חולשת על 17% משטחי המסחר בישראל. עם זאת, בחינת כוחה של הקבוצה בתוך הקניונים הגדולים מראה תמונה חדה יותר: מתוך הקניונים שבבעלות הקבוצות הגדו־ לות, עזריאלי מחזיקה 40%. בפרמטרים אחרים, למשל פדיון חודשי מתחום הלא"מזון (Non-Food), נושקת עזריאלי לנתח של 50% מהשוק.

בחמש השנים האחרונות התרחבו שטחי המסחר של עזריאלי בישראל ב-75% ל-257 אלף מ"ר, ודו"חות הקבוצה מדווחים כי הקבוצה מקימה עוד 80 אלף מ"ר:



צילום: אייל טואסו

דוד עזריאלי
גיל: 91 מצב משפחתי: נשוי + 4 מגורים: מונטריאול, קנדה השכלה: תואר שני
באדריכלות הון עצמי מוערך: 2 מיליארד דולר

המיקום שלו. הם הבעלים של הכי הרבה מרכזים בעשייריה הראשונה של הקניונים בישראל", אומר תמיר בן שחר צ'מנסקי בן שחר.

ועדיין, הצהלתה נתנה בידי הקבוצה כוח גדול מול השוכרים, והסיבה לחששות הממונה על ההגבלים היא כנראה העובדה שעזריאלי יודע לגבות שכר דירה כפי שלא רבים בענף יודעים. עזריאלי חולקת עם מליסרון את המקום הראשון בשכר הדירה שהיא גובה. שכר הדירה הממוצע בקניון איילון, למשל, הוא 14% מהמ־ חוזר, בקניון גבעתיים 13% מהמחוזר, ובקניון עזריאלי בתל אביב 12% מהמחוזר. לדמי השכירות יש להוסיף את דמי הניהול שהחברה גובה מהשוכרים.

לעלויות האלה יש משמעות גדולה עבור צרכני ישראל, שכן הן מגולגלות אליהם. לאחר המחאה החברתית שפרצה לפני שנתיים, שבה רשתות שיווק שונות הגיבו לטענות נגדן בהצגת דו"חות כספיים המעידים על שולי רווח לא גדולים, הצרכנים שמ־ חפשים איפה הכסף שלהם צריכים להסיט את מבטם לעתים מהמוצג שהם רואים לנגד עיניהם בכניסה לחנות – ולמקד מבט בו בספק ובמשכיר הנכס.

לא כולם מסכימים עם הטענה כי דמי השכירות שגובה עזריאלי גבוהים מדי. "הם לא חזירים בדמי השכירות. צריך לזכור שהפיריזיונות של החנויות אצל עזריאלי גבוהים יותר, אז נוח יותר לשלם שיעור גבוה יותר כדמי שכירות", אומר בן שחר.

דמי השכירות הגבוהים הניבו לאורך השנים מג־ ון טענות נגד קבוצת עזריאלי בגין ניצול כוחה. כפי שאומר גורם בכיר בענף, "היתרון של עזריאלי עד היום היה ביכולת להשכיר שטחים במרכזים שלו בדמי שכירות גבוהים מאוד. זה נובע מכך שבעשייריה של הקניונים הגדולים בישראל יש לו נציגות מכובדת. הדרך היחידה של הרשתות הקמעונאיות בישראל לג־ דול ולהיות חזקות היא לעבור אצלו בקניונים, גם אם אתה חייב לפעמים ללכת עם החנויות שלך גם לקניונים אחרים של הקבוצה, שבאופן טבעי לא היית הולך אליהם.

"בנכסים שלו יש קיבוב ל-100% תפוסה, וזה לא מצב נורמלי, בטח לא בשוק כיום. לא בכדי הממונה על ההגבלים העסקיים מונע מהם לגדול. יש יותר מדי שוכרים בשוק שאומרים שנותנים להם הנחה בשכ־ ירות בקניון אחד כדי שהם לא ייצאו עם החנות שלהם מקניון אחר. אני מעולם לא החזקתי שוכר שלא טוב לו בקניון שלי. עזריאלי, לעומת זאת, אם לא גמרת את החוזה הוא לא מוכן לדבר אתך על התנאים".

חשוב לומר שאין דבר לא חוקי במערכת היחסים המשופרת הזאת עם השוכרים. ועדיין, כפי שאומר מנהל מתחרה, "בעזריאלי היה תמיד נוהג לברוח את השוכרים – אם הם מרוויחים בקניון הזה יפה, הם מר־ ויחים שם יפה, אם לא שיפסידו פה". יש להם כמה קניונים מעולים שממפקים את הסחורה בגודל כמו מלחה בי־ רושלים ועזריאלי בתל אביב. אלה מקומות שאפשר לגבות בהם את שכר הדירה שהם מבקשים. אבל יש להם מסורת של גביית שכר דירה גבוה גם במקומות פחות טובים. הם יודעים للחוץ על השוכרים.

"דמי הניהול אמורים לשקף את הוצאות של השוכר. עזריאלי תמיד אומר 'אני לא פותח חורים, רוצה לעזוב – תעזוב'. אם יש פתאום משבר הוא לא אומר 'השנה אני ארוויח קצת פחות', הוא אומר 'עדיף שייצאו מהקניון ואני אכנים מישהו אחר במקומם'. בגדול, כשמסתכלים על סך שטחי המסחר בישראל אין לעזריאלי משמעות, אבל הממונה צודק – הוא שולט בגוש דן".

השכירות הגבוהה עלולה להביא לריכוזיות גדולה יותר בענף, שעשויה גם היא לפגוע בצרכן. כך למ־ של, הרשתות הבינלאומיות הן אלה שנהנות מהקלות בגובה השכירות. לדברי בן שחר, "חלק מהרשתות הבינלאומיות משלמות אחוז נמוך יותר מהמחוזר. הערכתו לגבי H&M, למשל, הן ל-4%-6% מה־ מחוזר. השחקנים הישראלים בקניונים משלמים על הרצון להכניס שחקנים בינלאומיים. גם לרשתות יש־ ראליות גדולות כמו פוקס וקסטרו אני פחות דואג, הן

עזריאלי אינו שייך לקבוצת המנהלים שהחליטו להצטנע עם השכר בשנים האחרונות. הוא מנהל מהזן הישן, אדם שנהנה להדגיש שוב ושוב כיצד קורות חייו משופעים במקרים שבהם הסובבים ציקצקו לגבי החלטות שנטל, ואחר כך נאלצו לאכול כובעים

בכיר בענף הקניונים: "הוא בא לשוק בתול בזמנים שבהם אף אחד בישראל לא ידע מה זה קניון, ומאז כמעט כל פרויקט שהוא נגע בו הצליח"; מנכ"ל ביג: "בכל המקומות הם היו הראשונים עם קניון גדול במקום נכון. עזריאלי ידע לבחור מיקומים בגדול"

יידעו להסתדר מול פאר נדיר או כל שחקן אחר בשוק. אנחנו צועדים לשוק של דיירים חזקים. זה לא יעשה טוב לרשתות מהשורה השנייה או השלישית, שיילכו לרחובות ולפאוור סנטר".

"יש יותר מדי מטרים בענף"

מערכת היחסים בין בעל הקניון לשוכר טעונה מט־ בעה. לדברי מנכ"ל קבוצת מרכזי הקניות הפתוחים ביג, איתן בר זאב, "יש לנו מגוון פונקציות שאתן אנו בוחנים את יציבות השוכרים שלנו. השאלה בתחום היא תמיד כמה כסף אתה מעביר לבעל הנכס מסך הפדיון שאתה עושה. כשאתה מסתכל על PNL (רו"ח הרווח והפסד) של חברת אופנה או חברת מוצרי חש־ מל, אתה רואה מבנה שמשאיר להן רווח מסוים אחרי הוצאות על חומרי הגלם וכדומה. השאלה היא תמיד מה שכר הדירה שהעסק יכול לסחוב.

"העסקים שלנו מחולקים בתוך מערכות המחשב שלנו לפי שולי הרווח שהם מייצרים. כל שוכר מקבל סיווג שמשקף את שכר הדירה שיכול להביא אותו לעברי פי פחת. אם יש בעיה, אז יכול להיות שזה־ מרכז שפתחנו הוא פשוט זבל, והמכירות שהשוכרים מייצרים לא מצדיקות את שכר הדירה. יכול להיות שהשוכר עצמו לא יודע לעשות ביזנס והוא לא מתאים ולא יודע לנהל את העסק.

"אני לא רוצה חיכוך מתמיד עם השוכרים. אני לא רוצה להחזיק אותם באזור החנק עם הראש מתחת למים. זה לא נכון לעבוד ככה. אני מסתכל ל-20 שנה קדימה, ואני מאמין שכשהחיים קשים והעניינים מתק־ דרים, דווקא אז העצים ששתלנו יתחילו לתת פרי".

בר זאב אינו היחיד שמדבר על העניינים המתקד־ רים מעל הענף. מנהל אחר של מרכזי קניות בישראל אומר כי "זו תקופה שבה נתוני המכירות של הרשתות לא עולים. השוק קשה. הרשתות לא מרוויחות ונראה כאילו הוא דורך במקום, ואפילו יורד למטה. באיזה פרמטר שאני לא בודק, למעט באזורים בלי תחרות או מקומות שבהם יש שכונה חדשה שאוכלסה, התמונה היא של צמיחה אפסית".

אל החשש הזה מתווספת העובדה שהרווחים הג־ בוהים של ענף הקניונים גרמו ליזמים רבים שראו כי טוב התקנאו לפעול בתחום במשבה מדף. "יש 1.2-1.4 מיליון מ"ר של שטחי מסחר שהולכים להיבנות, אבל בשוק יש יכולת קליטה של 200 אלף מ"ר בלבד", אומר בן שחר. לדבריו, "כבר כיום יש יותר מדי מטרים באזורים כמו באר שבע, ראשון לציון ואזור מפרץ חיפה. בתוך כמה שנים נראה שיעורי תפוסה שונים מאלה של היום. אנחנו עשויים אפילו לראות את תופעת ה'דרד־מולס' (קניונים ריקים לגמרי) ל־ח"ע) כפי שיש בארה"ב. המגמה הראשונה תהיה שדמי השכירות יתחילו לרדת, ואחר כך הבנכים יעצרו את מרבית החובבנים – ואז מספר המטרים יירד. זה יהיה, יותר מתמיד, ענף של מקצוענים".

מנהל בענף אומר כי ההצפה בשטחי המסחר נוב־ עת "מרווחיות גבוהה מדי בתחום. אנשים אומרים 'אם אבנה קניון שכר הדירה יהיה כזה, אז יאללה'".

גם בתסריט כזה, קבוצת עזריאלי היא האחרונה שיש לחשוש לגביה. לזכות התוצאות של עזריאלי בשהוואה למתחרה עומד גורם חשוב – הסולידיות, כלומר הערך המינוף הפיננסי. עזריאלי בנה את רוב הקניונים שלו לבד, ולא הסתבך ברכישות גדולות שהסתמכו על הלוואות עתק מהבנקים או על הנפ־ קות אג"ח. גם כיום החברה היא אחת היציבות בענף, עם אמצעים נזילים של 744 מיליון שקל; ונכסים לא משועבדים שיכולים לעמוד כנגד קבלת אשראי בשווי של 10 מיליארד שקל.

השבוע דווח כי הגופים המוסדיים האחראים להש־ קעות הציבור במניות עזריאלי התעוררו. בשנה הבאה יקוצץ שכרו של דוד עזריאלי, ובוועדת התגמול של החברה העריכו כי הגופים המוסדיים לא יאשרו את שכרו במתכונתו הנוכחית בשנה הבאה, וזה צפוי להר־ תכויץ ל-14 מיליון שקל.

עבור המנקה בקניון איילון, וגם עבור רוב האנ־ שים, זהו עדיין סכום דמיוני. עם זאת, מה שחשוב בהרבה מהשכר של עזריאלי היא הבריכה השוואתית המחיירים שמשלמים הצרכנים בקניונים הגדולים שבאחזקתו לעומת קניונים אחרים, שבהם הקופון שגורזים משכירי הנכסים נמוך יותר. ●