

# קו ישיר

מגזין משפחת  
DAN

הוצאת לשכת הדובר | גיליון 351 | מרץ-אפריל 2012 | אדר-אייר תשע"ב

## 2012 מסעים ב"דן גרים ב"דן קונים ב"דן עמ' 8



שמואל רפאלי  
מנכ"ל דן

מיכאל נגר  
יו"ר דן

# 2012 נוסעים בדן. גרים בדן. קונים בדן.

**מנכ"ל דן ויו"ר דירקטוריון דן מברכים על תחילת אכלוס בתינו הראשונים בפתח תקווה, ומסבירים מדוע ההשקעה בנדל"ן ובקמעונאות תחזק את ליבת הפרנסה שלנו, התחבורה הציבורית, ותוביל את משפחת דן לעתיד מבורך**

## מן העבר אל העתיד

גם ההגדה של פסח מחולקת לתודה על העבר ולברכה על העתיד - "ברוך אתה... אשר גאלנו... והגיענו ללילה הזה... כן נזכה למועדים הבאים לקראתנו לשלום, שמחים... וששים... ונודה לך על גאולתנו".

בהזדמנות חגיגית זאת, אנו רוצים להודות לכולכם על העבר, ולברך אתכם בעתיד שבו תשרה השמחה וההצלחה במעשי ידינו, מתוך בריאות איתנה, אושר, אהבה ושמחה.

בשם דירקטוריון והנהלת "דן", נאחל לכם חג שמח וכשר, וכמובן - דרך צלחה.

שלכם,  
**מיכאל נגר**, יו"ר דירקטוריון "דן",  
**ושמואל רפאלי**, מנכ"ל "דן"

אחר צעד. מוטלת עלינו אחריות כבדת משקל - לחזק את ליבת הפרנסה שלנו, שהיא התחבורה הציבורית, באמצעות עוגנים בטוחים. נשמור על הפרנסה ועל איכות החיים של אלפי משפחות "דן", נכסי צאן הברזל שעמלנו עבורם במשך יותר משישים שנה, באמצעות מינוף ומימוש התשתיות המודרניות שברשותנו. זוהי חובתנו כמשרתי ציבור, זוהי האמת שלנו.

נמשיך להשקיע בפיתוח תודעת שרות עמוקה בנהגי החברה ובהעמקת מערכת יחסי הגומלין עם משרד התחבורה ועם הרשויות המקומיות.

בצד זאת, נפתח את תחומי הנדל"ן והקמעונאות, עם שותפנו עתיר הניסיון והכישרון, עמיקם בן צבי, ועם חברינו לדירקטוריון והנהלת החברה. יחד נהפוך את המטרה העסקית לחזון ממשי: נוסעים בדן. גרים בדן. קונים בדן. שלושת העוגנים האלה יבטיחו את עתיד כולנו. בהם נשקיע למען משפחותינו.

הדירים הראשונים שלנו, של חברת "דן", קיבלו את מפתחות הדירות שבבתינו הראשונים בפ"ת. לקראת חג הפסח הבא עלינו לטובה. זהו רגע סמלי ומכונן, שראוי למקום של כבוד בספר ההיסטוריה של משפחת "דן".

בוני הקואופרטיב התרגשו כאשר הנוסע הראשון עלה על האוטובוס הראשון של "דן". היום אנחנו מתרגשים משום שאותו נוסע שלנו, בצד רבים אחרים, מתגורר בדירות שהקימה חברת "דן" וקונה את מרכולתו ב"מחסני להב", רשת המזון של חברת "דן".

זו הנוסחה שמנחה אותנו בהתוויית אסטרטגיה שקולה ויצירתית, אשר תספק מענה מיטבי למציאות העכשווית - תחרות בתחבורה הציבורית הנוגסת בפרנסתנו.

פתרון חפוז פותר בעיה אחת ומעורר שתיים. הפתרון הנכון הוא לחשוב שני צעדים קדימה, אך לצעוד אותם צעד

**עמיקם בן צבי: "עלינו למצב את דן על שלוש רגליים חזקות ויציבות: הרגל המרכזית תישאר התחבורה הציבורית, ליבת הקיום של דן היום ובעתיד. הרגל הימנית היא דן נדל"ן, והשמאלית - דן קמעונאות. זהו המענה הנכון ביותר לאיום התחרות בתחבורה הציבורית."**



## למה דווקא נדל"ן?

"פנייתיה של דן לתחום הנדל"ן, על אף היותה מזוהה בעיקר עם תחום התחבורה הציבורית, נובעת מהרווחיות והיציבות הרבות המצויות בו. דן היא חברה בעלת מסורת רווח, שמנצלת הזדמנויות בעלת פוטנציאל רב, גם בתחום הנדל"ן. בשל הפרטות, התפנו נכסי נדל"ן בגוש דן, הערים התרחבו והנכסים הפכו להיות מרכזיים. על כן בחרנו להרחיב את פעילותנו בתחום הנדל"ן. בחרנו באסטרטגיה הנכונה, ואנו ממשיכים לבחור ביועצים הטובים ביותר ובבעלי המקצוע הטובים ביותר שילוו אותנו בפעילותנו. על כך איננו מתפשרים. יש לנו כמובן לאן לצמוח בתחום הנדל"ן. כדי להצליח בתחום, יש משמעות לכמה גורמים חשובים, שביניהם צבירת ניסיון, אגירת ידע, הון עצמי גדל והחלטה על דרך והתווייתה. יש לנו לאן להתקדם על פני חלק מהפרמטרים הללו - עלינו לצבור ידע וליצור לעצמנו שם עם הזמן, אני מאמין ש"דן נדל"ן" תהפוך למותג.

ניסיון המרשים בניהול ובנדל"ן, משרטט עמיקם את המענה של "דן" להפרטת התחבורה הציבורית והתחרות הנובעת ממנה: "עלינו למצב את דן על שלוש רגליים חזקות ויציבות: הרגל המרכזית תישאר התחבורה הציבורית, ליבת הקיום של דן היום ובעתיד. הרגל הימנית היא דן נדל"ן, והשמאלית - דן קמעונאות. זהו המענה הנכון ביותר לאיום התחרות בתחבורה הציבורית".

## לא על חשבון התחבורה הציבורית

"שתי הרגליים הנוספות לא צריכות לגדול על חשבון התחבורה הציבורית, אלא כתוספת. באותו אופן שגיזול עץ חדש לא צריך לבוא על חשבון העץ הישן. דן צריכה להיות עיקשת בתחום התחבורה הציבורית ולא לסטות ממנו, משום שהחברות הפרטיות לעולם לא יהיו מתחרה הולם לדן - קשה להן לרכוש אוטובוסים ומוסכים.

"אני רואה את חוסנה העתידי של החברה בחיזוק ובהעמקת האסטרטגיה שאותה אימצנו: להפוך את הנוסעים שלנו בתחבורה הציבורית לדיירים שלנו בבתים שנקים ולקונים שלנו ברשתות המזון שאנו מנהלים".

"אם לדן היה הסכם חתום עם הממשלה עד שנת 2100, הייתי ממליץ באופן חד משמעי להשקיע את עיקר משאבי החברה בפיתוח התחבורה הציבורית, ורק בשוליים לעסוק בנדל"ן" - כך מסכם עמיקם בן צבי במשפט אחד את חשיבות השקעתה של דן בנדל"ן, כצעד אסטרטגי להתמודדות בעידן התחרות. עמיקם, שותף אסטרטגי בחברת דן, אמון על פיתוח עסקי הנדל"ן ותחום הקמעונאות של חברות הנכסים של בעלי המניות בדן, בעבר כיהן עמיקם כמנכ"ל המשביר לצרכן, יו"ר מכון התקנים הישראלי, מנכ"ל עמידר, מנכ"ל נחושטן (חברה בעלת קרקעות ומעליות) ועוד. ממוז'י





## פרויקטי נדל"ן חיים

נכון להיום, אנו עוסקים בארבעה פרויקטי נדל"ן חיים: בפ"ת, בהרצליה פיתוח, ברח' ארלוזורוב שבת"א, ברח' ז'בוטינסקי שבר"ג. אני מקווה שנתחיל בימים הקרובים את פרויקט מתחם בני ברק. נוסף על כל אלה, אנו מתכננים כיום את בניית המוסך המרכזי באזור, שיכלול בתי מלאכה, בתי מסחר בהיקפים עצומים, וחניון ענק שישתרע על פני 17,000 מ"ר.

## פרויקט צמרות דן בפתח תקווה

"כבר לפני שלוש שנים התחלנו בבניית המגדל הראשון בפרויקט צמרות דן בנווה גן שבפתח תקווה, שנמכר במלואו עוד בטרם אוכלס. אנו בונים בשיתוף חברת הבניה "תדהר", מהמובילות בשוק, שזכתה במכרז בשל המחירים והאיכות שהציעה. "תדהר" עוסקת בצד הביצועי והיזמי. עם סיום בנייתו, קיבלנו אישור לאכלוס, וב-1 בפברואר 2012 כבר החלו דיירי לאכלס את הבניין.

"סמוך אליו אנו בונים עוד שני מגדלים. מתוך 218 יחידות דיור, רק 80 טרם נמכרו."

## בניין משרדים בהרצליה פיתוח

"בימים אלה אנו בעיצומה של בניית בניין משרדים בהרצליה פיתוח, על מגרש "יוניטד טורס", בשיתוף חברת הבנייה "אלקטרה". הבניין יהיה מוכן בעוד 22 חודשים. הבניין עטוף בקירות מסך והאדריכל שלו הוא משה צור."

## ארלוזורוב 17 בת"א

"בסביבות חג הפסח נחנך את בניין ארלוזורוב 17 בת"א - מגדל יקרתי ביותר, בן 29 קומות. החל מהקומה הרביעית ומעלה, הדירות ישיקפו לנוף הים. בשלב זה מסתיים תהליך מיתוג הבניין."

## ז'בוטינסקי בר"ג

"נהור", חברת הנדל"ן של דן, נמצאת בעיצומה של בניית שני מגדלים בני 28 קומות, בשטח של 6 דונם הממוקם בין הרחובות ז'בוטינסקי, המבדיל והמעפיל ברמת גן. ההיקף הכולל של הבניינים - כ-54 אלף מ"ר (מתוכם 21 אלף מ"ר מתחת לקרקע). בכל אחד מהבניינים יהיו כ-100 דירות (בנות 3, 4 ו-5 חדרים). והמחיר ההתחלתי לדירת 3 חדרים בפרויקט צפוי לעמוד על כ-1.5 מיליון שקל. בנוסף, ישולב בקומפלקס גם מרכז מסחרי מקומי בשטח של כ-2,500 מ"ר.

## קמעונאות על קצה המזלג

"בתחום הקמעונאות, חברת "דן" רכשה את "מחסני להב", חברה קמעונאית חזקה ויציבה, שהיא חלק מקבוצה של 6 רשתות מובילות בשוק הפרטי והרשת



## אין סיבה לסקפטיות

ראיון עם אלכס שם טוב,  
החשב המחושב של דן  
נדל"ן, על חשיבות הכניסה  
לתחום הנדל"ן, על  
רווחיות, על גיוון ועל הגב  
שלנו, שנשאר בתחבורה  
הציבורית

הרביעית).  
"מתחרינו, הרשתות הקמעונאיות הגדולות,  
סובלות מעודף הגודל והן פגיעות מאתנו.  
אנו רשת קטנה ששומרת על הוצאות  
נמוכות, רכשנו את הרשת ב-360 מליון  
ש"ח, כיום אנו מצויים במחזור של 450 מליון  
ש"ח והצפי לשנת 2014 הוא מיליארד ורבע  
מליון ש"ח".

זו אינה הכניסה הראשונה של "דן" לעולם  
הקמעונאות - כבר רכשנו קודם לכן  
חנות של רשת המזון סופר בונוס ברחוב  
איינשטיין רמת אביב.

### השותפות עכשיו ולעתיד

"השותפות שלי עם 'דן' טובה גם לשנים  
הבאות. האינטרס אחד ומשותף - לשמר  
ולשפר את תנאי התעסוקה של העובדים  
ולשפר את רווחתם, להביא לחברה  
יותר דפוסים ענייניים וראויים ולהתרחק  
מתחלואות הקואופרטיב".





זאת, העתיד התחברתי לווט בערפל. בגלל התחרות בתחבורה הציבורית, אף אחד לא יודע מה צופן לנו ההמשך.

## נדל"ן מגוון

אלכס גאה גם בגיוון של "דן" בתחום הנדל"ן: "אנו מקימים בנייני משרדים קטנים בהרצליה פיתוח, משרדים גדולים (B.B.C) בחניון צ"ד במתחם בני ברק, דירות למגורים ב"צמרות דן" בפ"ת ובז'בוטינסקי 105 בר"ג ובעתיד הקרוב דירות יוקרה למגורים וחניון בארלוזורוב 17 בת"א.

## כל הדרכים מובילות ל"דן"

ומהיכן מגיעים קוני הדירות?

"פוטנציאל קונים רחב נמצא בקרב משפחת "דן" וגורמים הקשורים ל"דן". מעבר להם, מרבית רוכשי הדירות הם ממשתמשי התחבורה הציבורית", אומר אלכס.

איך אמרנו? נוסעים ב"דן", גרים ב"דן", קונים ב"דן".

## הפרויקט מימן את עצמו

אלכס מלווה את פרויקט צמרות דן בפתח תקווה מתחילתו.

"לכל אורך הפרויקט השכלנו לא לקחת שקל מהבנק", מתלהב אלכס. "הפרויקט מימן את עצמו, באמצעות מכירת הדירות.

"זוהי תעודת כבוד למערכת השיווק היעילה והמיומנת של הפרויקט. השיווק עבד בקצב גבוה יותר מהקצב המתוכנן. יישר כוח לעמיקם, לדולי, לעומר וללירון שעשו עבודה מעולה".

אלכס משבח גם את "תדהר", חברת הבנייה של הפרויקט. "לא חסכנו על חשבון האיכות. בחרנו בקבלן טוב ומקצועי ביותר. משובב נפש לראות את הלקוחות המרוצים שלנו, גם הבנקים המלווים היו מאוד מרוצים ורגועים כאשר נודע להם ש"תדהר" בונה את הפרויקט שלנו".

"חברת 'קודאק' פשטה את הרגל בגלל שלא השכילה להתאים את עצמה למציאות המשתנה סביבה", נזכר אלכס שם טוב, חשב תחום נכסים ותשתיות ב"דן". "קודאק נותרה בעידן הפילם, כאשר העולם עבר לעידן הדיגיטלי בצילום". אלכס משתמש בדוגמת "קודאק" כדי להמחיש את הסיבה לתמיכתו באסטרטגיה של גיוון הפעילות העסקית של "דן", כצעד נכון ומבורך לשמירה על חוסנה של החברה ועל פרנסתם של אלפי משפחות "דן".

אלכס שם טוב, בעל מניה ב"דן, דור שלישי בחברה, כלכלן בהשכלתו, משמש אחד מעמודי התווך המרכזיים בליווי הכלכלי של פריצת הדרך לעידן הנדל"ן של "דן".

אלכס בעל החיך התמידי גדל במשפחת "דן" על ערכים של זהירות ושיקול דעת לקראת לקיחת סיכונים ויישום שינויים, עד כדי סקפטיזם מוגזמת לעתים. אף על פי כן, הוא מאמין בצעד האמיץ של גיוון הפעילות העסקית של החברה.

## התחבורה הציבורית תישאר הגב

אלכס ממשיך להאמין בתחבורה הציבורית, ויחד עם זאת, הוא מבין כי עידן התחרות גוזל מ"דן" נתחי פרנסה משמעותיים ביותר, ומאלץ אותה לתקוע עוגנים בתחומים נוספים, כדי לא להגיע למצב של "קודאק".

"התחבורה הציבורית הייתה ותהיה הפרה החולבת והגב החזק שלנו. עם

## "דן" בצמרת

שלושה מגדלי פאר נבנו בפרויקט מגורים יוקרתי של דן נדל"ן, השוכן במקום מוסך עמנואל האגדי. קהל הדיירים המגוון כולל רבים מקרב אנשי משפחת דן. דולי אלרום, מנהלת המכירות הראשית של הפרויקט: הלקוחות שלנו מקבלים את היגואר של עולם הבנייה



במיוחד: "הוא איש חריף וחכם, שניחן באינטואיציות חזקות מאוד לעולם העסקים. יש בו שילוב של ידע עצום בכלכלה ובכספים וניסיון אדיר. הוא לא מרבה לדבר. תחת זאת, הוא מקשיב בסבלנות ומתייעץ עם כולם - החל מנהג המונית וכלה במומחה הגדול ביותר. הוא פתוח ללמוד ולהבין, קולט מהר, מזהה את העיקר בתוך התפל, מנתח, משלב את פיסות המידע ומקבל החלטות בשיקול דעת ובתבונה רבה".

יו"ר דירקטוריון "דן" מיכאל נגר, מנכ"ל החברה שמואל רפאלי ומנהל הכספים אופיר קרני שותפים מלאים לפרויקט, ומעורבים בו עד הפרטים הקטנים ביותר: "הם מעניקים לנו גיבוי מלא ומוסיפים ערך מוסף משמעותי ביותר מניסיון החיים והידע שצברו, בהערות הבונות שלהם, ביכולותיהם ובכישוריהם", אומרת דולי. "מזהים להיווכח כמה מסירות, אכפתיות ודאגה הם מגלים כלפי הלקוחות ממשפחת 'דן'".

טופס 4 ונכנס לאלקלוס ב-1/3/2012. 18% מהדיירים הגיעו לחברת דן בשיטת "חבר מביא חבר" - נתון מדהים בפני עצמו, שמעיד על יעילות מערך הניהול והשיווק של הפרויקט. ציבור הרוכשים הוא הטרוגני ומיוחד במינו, מספרת דולי. הקהל המעורב כולל משפחות צעירות עם או בלי ילדים, זוגות משפרי דיור בגילאי 30-50, דתיים (כ-10%) וחילוניים, ממגוון מקצועות - אנשי היי-טק, עורכי דין, רואי חשבון, משפחות עובדי "דן" ועוד, מכל רחבי הארץ - מ"ג, רעננה, רמת השרון, אלעד, ראש העין ועוד. הלקוחות המרוצים כבר מתקשרים ביניהם, באמצעות פורום דיירים שהקימו. "רבים מהלקוחות מגיעים אליי בפרנויה וחשש, עקב המציאות הנוכחית בתחום הנדל"ן, מספרת דולי. "מהר מאוד מבינים שכאן ב'צמרת דן' הם מוגנים, וכולם רוצים בטובתם. אנחנו מספקים להם חוויה מתקנת".

### מחמאות לראויים

דולי מרעיפה מחמאות על חברת הבנייה "תדהר", על ציבור הלקוחות, ועל עמיקם בן צבי, שאותו היא מעריכה

כמעט בלתי נתפס שעל הריסות מוסך עמנואל האגדי בפתח תקווה מקימה חברת "צמרת דן" שלנו שלושה מגדלי פאר מדהימים בחזותם ובאיכותם, שבהם ישוכנו 218 משפחות. מי חלם שיבוא יום שבו מאות משפחות תתדפקנה על דלתותינו כדי לרכוש את דירת חייהם בפרויקט המגורים היוקרתי של "דן"? אומנם לא חלמנו על זה, אבל מי שלא חולם - לא מגשים. והיום, אנחנו חולמים וגם מגשימים, ובגדול.

דולי אלרום, מנהלת המכירות הראשית של הפרויקט, מספרת עליו בהתרגשות, והיא משכנעת במיוחד באישייתה המקסימה, גישתה השירותית ושפתה הרהוטה: "יש לנו את הדירות הגדולות ביותר בנווה גן, את המפרט הטכני הכי מפנק, את התוכניות האיכותיות ביותר, ובקיצור - הלקוחות שלנו מקבלים את היגואר של עולם הבנייה - מוצר מנצח".

דולי מרחיבה את הדיבור על אסטרטגיות השיווק, על איכות הבנייה, על שדרוג המפרט הטכני המיוחד במינו, ועל צוות הניהול החכם, הזהיר והמיומן בראשות עמיקם בן צבי.

### מגוון הדיירים

למעלה מ-60% משלב ב' של הפרויקט כבר נרכשו, לאחר ששלב א' קיבל