

מדד הצמיחה

מזרחי-טכחות עסקים | 2025





דבר המנכ"ל, משה לארי

אנו גאים להציג, זו השנה השנייה ברציפות, את מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות לסקטור העסקי בישראל.  הייחודיות של המדד, שלצד מדדים ומספרים "יבשים" – נתונים שקיימים גם במקומות אחרים, הוא נותן ביטוי לסנטימנט, להלך הרוח הקיים בקרב בעלי העסקים, על הכלכלה הישראלית בכלל ועל העסק שלהם בפרט.

בישראל פועלים מאות אלפי עסקים פרטיים, בגדלים שונים, שהם הלב הפועם של הכלכלה הישראלית. יזמים נמרצים, חדורי אמונה ורצון, שמקימים ומנהלים עסק שבו הם משקיעים את כל מה שיש להם: כסף, זמן, תקוות וגם חלומות. להצלחה, לשגשוג ולצמיחה. המגזר העסקי ממוקם לכל אורך השדרה של המשק הישראלי, מניע אותו ובמידה רבה גם משפיע עליו: כשהפעילות העסקית תוססת ומצליחה, הכלכלה הישראלית כולה עולה על מסלול של תנופה והתרחבות.

הכל, כך נדמה, כבר נאמר ונכתב על מה שקורה במדינת ישראל בשנתיים האחרונות. ולמרות הקשיים והאתגרים הבלתי נתפסים, דבר אחד איננו משתנה: האמונה העמוקה של בעלי העסקים הישראלים, כי החברה שלהם תצמח ותתפתח, גם השנה. רוב בעלי העסקים, שהשתתפו במחקר שעשה בעבורנו מכון מחקר גיאוקרטוגרפיה, הביעו אמון, כי שנת 2025 תסתיים טוב יותר מבחינה כלכלית מהשנה הקודמת. את האופטימיות הזו, שיש בה משהו מרגש ומחמם לב, אי-אפשר לזייף. היא מגובה במספרים.

לצד ממצאי המחקר תמצאו בעמודים הבאים גם את הנתונים האמפיריים על פעילות המשק והסקטור העסקי, כפי שרוכזו בידי מחלקת המחקר שלנו, וכן תובנות ו"טיפים" של מומחי הבנק בתחומי ההשקעות, המימון, השירות ללקוח, הבינה המלאכותית והטכנולוגיה. אנחנו מאמינים כי כדי לצמוח, הכרחי להשתמש בכל הכלים העומדים לרשותנו, כולל כלים חדשים שמשפיעים בצורה דרמטית גם על עולם העסקים.

ואם בצמיחה עסקינן, זה המקום לציין שממש בימים אלה השקנו תוכנית אסטרטגית תלת-שנתית למזרחי-טפחות, תוכנית שהיא כל כולה סיפור של המשך צמיחה והתפתחות, לטובת כלל מחזיקי העניין של הבנק: הלקוחות, העובדים ובעלי המניות.

כל גוף עסקי חפץ חיים, במיוחד אם מדובר בכלכלה לאומית, פירמה גדולה או עסק פרטי, חייב לוודא שכל פעולה יומיומית שלו תהיה חלק מתוכנית גדולה, ותכנון לטווח ארוך שתבטיח לא רק המשכיות ורציפות פעולה, אלא, בעיקר, הרחבת הפעילות ופיתוח מנועי צמיחה חדשים. מזרחי-טפחות ימשיך להיות קשוב ואמפטי לצורכיהם של בעלי העסקים, ויעמיד לרשותם את מיטב הכלים והפתרונות כדי שגם הם יוכלו להבטיח לעצמם עתיד טוב ומבטיח יותר. לסיום, אני מאחל לכם קריאה מהנה ומועילה ומקווה, כמובן, שכבר בקרוב המלחמה הארוכה והמתישה תסתיים, שהחטופות והחטופים יחזרו הביתה ושולח איחולי החלמה מהירה ומלאה לכל הפצועות והפצועים, ומי ייתן וכל חיילינו ישובו בשלום לביתם, וכולנו נוכל לחזור לשגרה הברוכה שלנו.

משה לארי

תוכן

[illegible][illegible]

מבט על

מדידת	ערך	יחידה
תוצרת מקומית	660,000	מיליארד ש"ח
מכירות רטליות	59,000	מיליארד ש"ח
בנייה	37,000	מיליארד ש"ח
ייבוא	14,800	מיליארד ש"ח
אבטלה	3.9%	אחוז
אינפלציה	4.5%	אחוז
הקמת יחידות דיור	619	יחידות דיור
הלוואות בנקאיות	5.1%	אחוז

17



SHINUI

המסלול הנכון להשקעה

הזדמנות להשקיעים המאזינים על המסלול המצויץ קריטי קידום סביב שווי 100 מיליון שק"ל מיוזמי-מסחרות תאגידות, מעצבי תוכניות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת תוכנית המסלול. המסלול יאפשר להשקיעים להשקיע במסגרת תוכנית המסלול.

החז"ר יאזכר את המסלול ויציג את המסלול המצויץ קריטי קידום סביב שווי 100 מיליון שק"ל מיוזמי-מסחרות תאגידות, מעצבי תוכניות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת תוכנית המסלול.



החז"ר יאזכר את המסלול ויציג את המסלול המצויץ קריטי קידום סביב שווי 100 מיליון שק"ל מיוזמי-מסחרות תאגידות, מעצבי תוכניות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת תוכנית המסלול.

החז"ר יאזכר את המסלול ויציג את המסלול המצויץ קריטי קידום סביב שווי 100 מיליון שק"ל מיוזמי-מסחרות תאגידות, מעצבי תוכניות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת תוכנית המסלול.

החז"ר יאזכר את המסלול ויציג את המסלול המצויץ קריטי קידום סביב שווי 100 מיליון שק"ל מיוזמי-מסחרות תאגידות, מעצבי תוכניות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת תוכנית המסלול.

החז"ר יאזכר את המסלול ויציג את המסלול המצויץ קריטי קידום סביב שווי 100 מיליון שק"ל מיוזמי-מסחרות תאגידות, מעצבי תוכניות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת תוכנית המסלול.

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

מבט על



660,000

מס' העסקים
בישראל



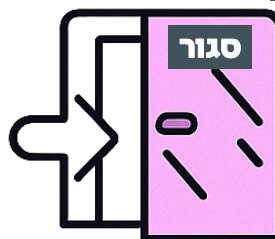
37,000

עסקים חדשים
נפתחו ב-2024

*נתוני BDI

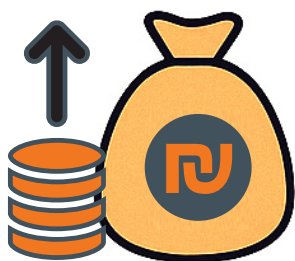
59,000

עסקים
נסגרו ב-2024
*נתוני BDI



14,800 שקל

שכר ממוצע
*אומדן למ"ס למרץ 2025



3.9%

אבטלה
*מרץ 2025



3.6%

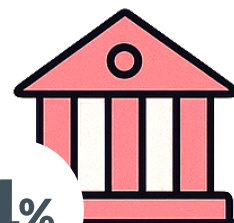
אינפלציה

*אינפלציה שנתית אפריל 2025



619

מיליארד שקל
תקציב המדינה
*מאי 2025



5.1%

גירעון מהתוצר



4.5%

ריבית בנק ישראל

סקר הצמיחה 2025

יְהִיָּה טוֹב...

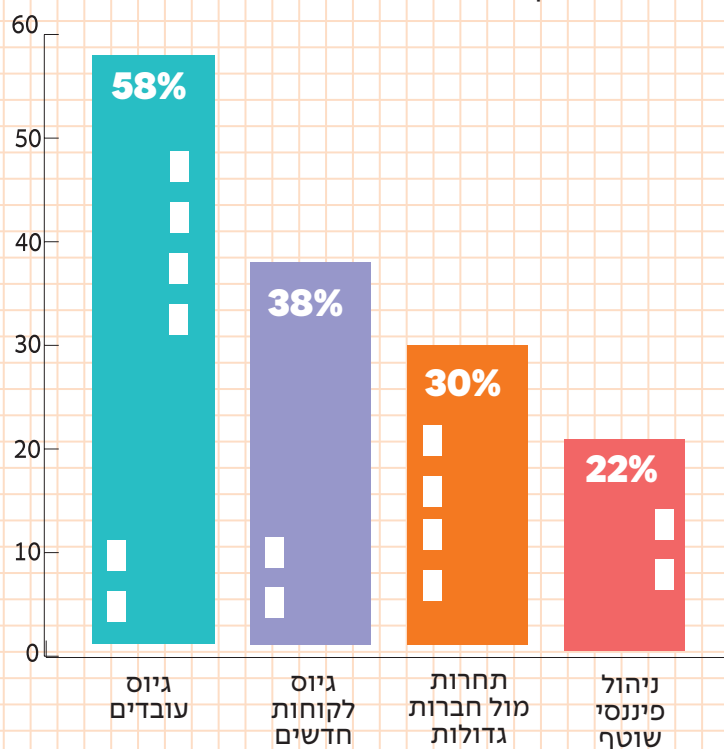
גם השנה, כמו ב-2024, נראה שבעלי העסקים הישראלים לא מוותרים על החלום, וגם לא על האופטימיות | מלחמה, מצב כלכלי עולמי מורכב, מכסים ש"מונחתים" מהבית הלבן וחוסר ודאות באופן כללי, לא מצליחים לערער את הביטחון העצמי והאופטימיות של בעלי העסקים בישראל, שמפגינים יעילות וגמישות כדי להתאים את העסקים לתקופת מלחמה | וזה לצד הציפייה לשיפור בתפקוד הממשלה

זו השנה השנייה ברציפות שאנחנו עורכים את סקר הצמיחה הישראלי, וגם השנה, כמו ב-2024, נראה שבעלי העסקים הישראלים לא מוותרים על החלום וגם לא על האופטימיות. הם רואים פוטנציאל לגדול ולצמוח, ואפילו להתרחב – ומספר גדל והולך נעזר ביועצים פיננסיים ועסקיים כדי לנווט נכון את הספינה במים הסוערים של המשק הישראלי.

גם השנה, בדקנו וסקרנו באמצעות מכון מחקר גיאוקרטוגרפיה 500 חברות שנבחרו מתוך מאגר החברות של BDI. הסקר נערך בחודשים מרץ ואפריל. קבענו רף תחתון של חמישה מיליון שקל מחזור שנתי ולפחות שישה עובדים בעסק, כתנאי סף להשתתפות בסקר. פנינו לבעלי עסקים מענפים רבים ומגוונים, על מנת לוודא כי תתקבל תמונה מלאה ורחבה ככל הניתן. כאמור, האופטימיות היא החלק הבולט ביותר בסקר הזה, אך כך גם הרצון להעמקה ומיקוד הטיפול הממשלתי במצב המשק. במחלקת החרדות, זיהינו בבירור כי התמשכות המלחמה

האתגרים העיקריים של בעלי העסקים

(בעלי העסקים יכלו לבחור יותר מאפשרות אחת)



67%^ב

מהעסקים גויסו עובדים למילואים

מעוררת דאגה בקרב בעלי העסקים, והם חוששים כי היא עלולה להביא לבלימת הצמיחה בישראל.

גם במחקר הזה שאלנו שאלות רבות ובדקנו סוגיות רוחביות מורכבות. עסקנו במחסור בכוח אדם, בדקנו את שילוב ה-AI בעולם העסקים, זיהינו פגיעה בעסקים בגלל הגיוסים הממושכים לשירות מילואים. אבל, למרות הפגיעה במעמדה הבינלאומי של ישראל, גילינו אופטימיות בקרב בעלי העסקים שמקיימים קשרים עם חברות בינלאומיות. אז איך היינו מגדירים את המצב? מאתגר ומורכב. כמו המצב במדינה כולה, בעצם.

ועכשיו, לתוצאות בהרחבה

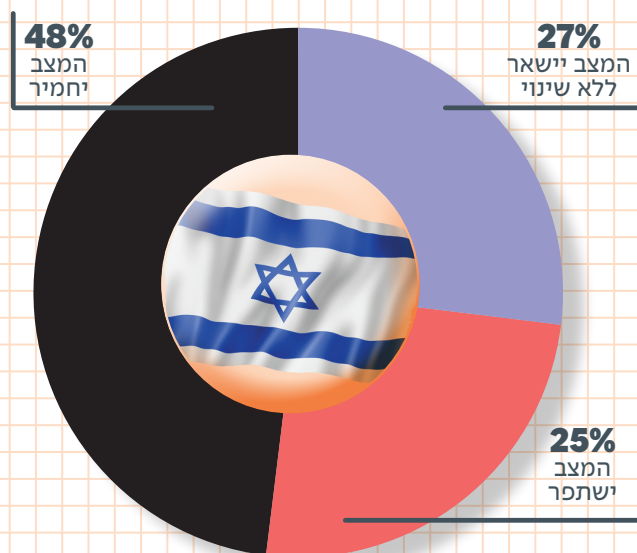
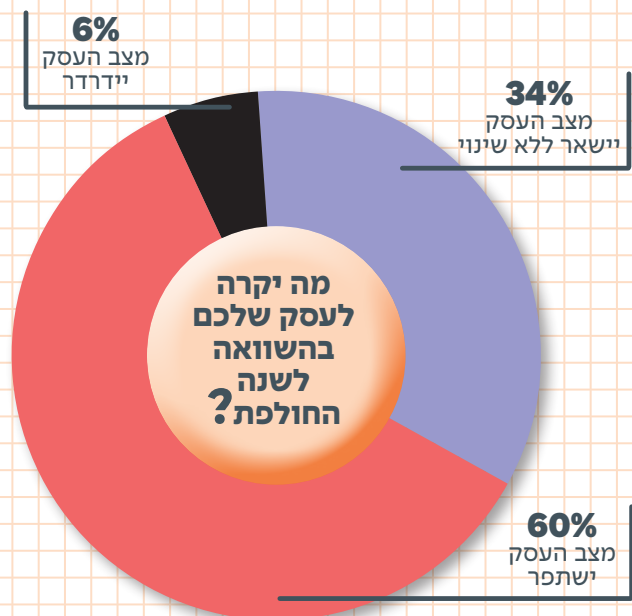
נתחיל עם שוק העבודה והקושי (הממשי) לגייס עובדים חדשים. על רקע החוסן המרשים שמפגין המשק הישראלי מאז תחילת המלחמה הארוכה בתולדות המדינה, ולנוכח העובדה כי גם האבטלה נמוכה מאוד – למעסיקים קשה למצוא עובדים. בכל הארץ וכמעט בכל התחומים. כשביקשנו מבעלי העסקים לדרג את האתגרים המשמעותיים ביותר שמטרידים את מנוחתם, 58% ציינו את סוגיית גיוס העובדים – ו-39% ציינו אותה כאתגר המרכזי שלהם. מעניין היה לגלות כי בעלי עסקים שכבר עושים שימוש בטכנולוגיות AI, רואים בגיוס עובדים בעיה פחות מטרידה, ודירגו אותה רק במקום השני. אגב כך, 38% מבעלי העסקים ציינו כי גיוס לקוחות חדשים הוא המשימה שמאתגרת אותם, ו-30% הביעו דאגה מהתחרות מול חברות גדולות יותר. המשמעות: בעלי עסקים פרטיים מוטרדים מהקושי לגייס לקוחות חדשים בגלל התחרות העזה מצד חברות גדולות, שמושכות אליהן לקוחות שפעם העדיפו לעבוד עם חברות קטנות יותר.

כשמדברים על כוח אדם, אי-אפשר שלא להתייחס לימי המילואים הארוכים של רבים מהעובדים במשק. מאות אלפי ישראלים נקראו ב-7 באוקטובר 2023 אל הדגל, ורבים מהם שירתו, ועודם משרתים, בחזיתות השונות. חלקם נקראו למילואים פעמים מספר, וגיוסם השפיע, כמובן, גם על מצב העסקים בישראל. ב-67% מהעסקים גויסו עובדים למילואים, ו-50% מהעסקים העידו כי תפקודם נפגע בשל כך. ב-53% מהעסקים חילקו את המטלות בין שאר עובדי החברה. רק ב-12% מהעסקים גויס עובד זמני כדי להתמודד עם העומס שנוצר. לצד מחצית הנסקרים שדיווחו כי העסק שלהם נפגע בגלל המילואים של העובדים, 50% העידו שלא נפגעו כלל או שנפגעו מעט בלבד.

אז מה מתכננים בעלי העסקים במהלך השנה? 17% מתכוונים לצמצם במספר התקנים בעסק, 15% יקצצו בהיקפי משרה ושיעור דומה יקפאו עליות שכר, לצד 14% שצפויים לפטר עובדים. 9% יבטלו בונוסים, ועוד 9% יבטלו קורסים לעובדים. רק 8% מתכוונים להעביר עובדים לעבוד מהבית (ירידה דרמטית ביחס ל-21% בשנה שעברה), ו-6% הודיעו כי אינם מושכים

והרי התחזית של בעלי העסקים...

מה יקרה לכלכלת ישראל בשנה הקרובה?



שומרים על חיוביות. הנתונים, אגב, הולכים יד ביד עם ההערכה של בעלי העסקים כי יצליחו להגדיל את המחזור של העסק (60%) במהלך שנת 2025. ואם נתייחס למספר העובדים, הרי שרק 12% מהנסקרים סבורים כי מספר העובדים בעסק יקטן, ואילו 39% (שיפור קל ביחס לשנה שעברה) מאמינים כי יגדילו את מצבת העובדים.

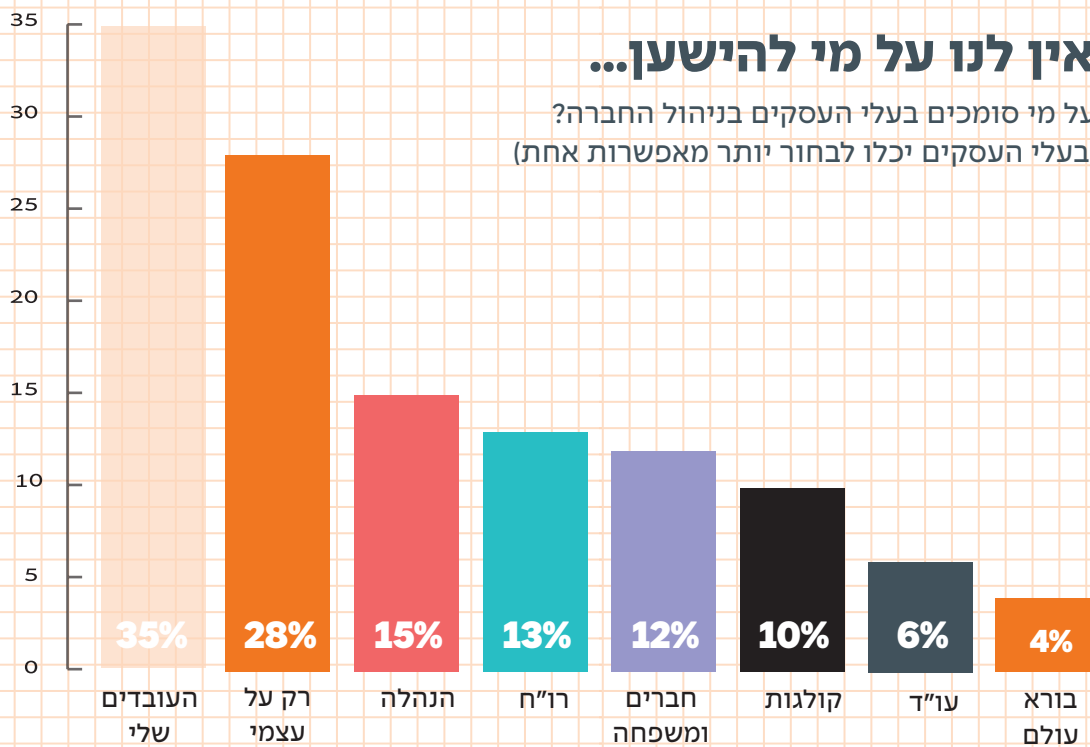
אם כך, איפה כן ניתן לזהות פסימיות? במחלקת גיוס לקוחות: 39% מבעלי העסקים סבורים כי השנה יהיה להם קשה יותר לגייס לקוחות חדשים – חזו עלייה משמעותית ביחס לשנה שעברה, אז רק 27% האמינו כי יהיה להם יותר קשה. ביחס לשנה שעברה, חלה גם ירידה באופטימיות באמון כי ניתן יהיה לגייס לקוחות חדשים: השנה, רק 21% מאמינים ביכולות להרחיב את רשימת הלקוחות (בשנה שעברה 27% האמינו כי יצליחו). חלה ירידה קלה גם באמון של בעלי העסקים כי יצליחו להפנות משאבים להשקעות: רק 25%

משכורת לנוכח המצב. למרות התמונה הלא מעודדת, 59% אמרו שלא נקטו אף אחת מהפעולות שציינו עמיתיהם.

וכעת לרגליים שעליהן מתבססת האופטימיות: 58% מבעלי העסקים מעריכים שהיקף המכירות של העסק יגדל השנה. רק 14% חוששים כי יאבדו לקוחות וכסף. בהשוואה לשנה שעברה, מדובר בשיפור: במדד הצמיחה 2024, רק 50% האמינו כי יצליחו להגדיל הכנסות, ו-19% האמינו כי ההכנסות יקטנו. אז על מה מבוססת ההערכה כי ההכנסות יגדלו? אולי על נאמנות הלקוחות: רק 8% מאמינים כי הלקוחות שלהם ינטשו אותם השנה, 33% בטוחים שנאמנות הלקוחות תגדל. זו, אגב, ירידה קלה באופטימיות, אך היא לא התחלפה בפסימיות גוברת. בסך הכול, מאמינים 60% מהנסקרים – מצב החברה ישתפר השנה. רק 6% סבורים כי המצב יידרדר, ואם משווים את הנתונים לאלה של שנה שעברה (54% ישתפר, 13% יידרדר), נראה שהנסקרים

58%

מבעלי העסקים מעריכים שהיקף המכירות של העסק יגדל השנה



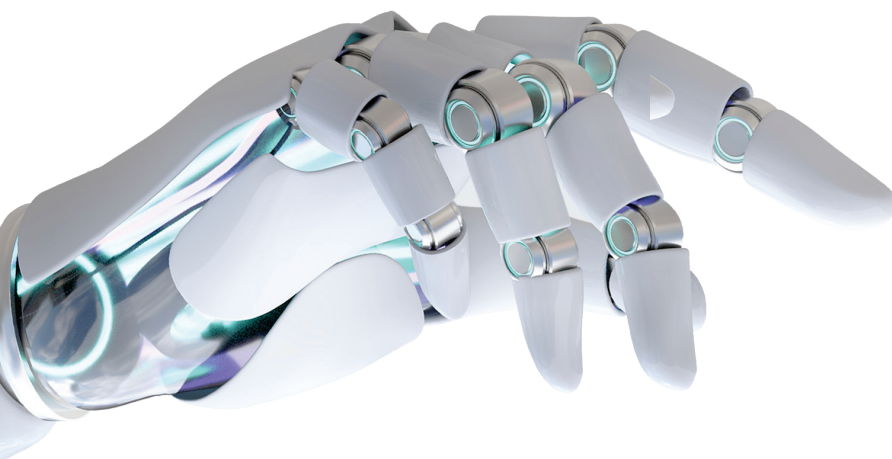
המרכזי שלהם. 13%, אגב, מתקשים לייצר חוויית לקוח טובה, ו-11% דואגים כיצד יוכלו לתרום לקהילה שבה הם חיים. ומה קורה עם יוקר המחיה? ובכן, גם כאן, בעלי העסקים צועדים לאור המציאות הישראלית הכללית: 51% הצהירו כי העלו מחירים השנה (רק 40% עשו זאת ב-2024). רק 7% הורידו מחירים (12% בשנה שעברה), ואילו 42% לא עשו דבר בתחום זה. עסק מצליח לא יכול להתנהל לבד, ושאלנו את בעלי העסקים על מי הם סומכים: 35% ציינו לטובה את העובדים שלהם, 28% הבהירו כי הם סומכים רק על עצמם, 15% פירגנו למנהלים שבחברה, ו-13% נשענים על רואה החשבון (רק 6% על עורכי הדין). 12% רואים בבני המשפחה ובחברים את המשענת הכי חשובה שלהם בעסק, 4% סומכים על היועץ העסקי שלהם, 3% על הבנקאי ו-4% ציינו את בורא עולם כמשענת האמיתית שלהם.

בהקשר זה, 38% מהנסקרים השיבו כי הם משתמשים בשירותיו של יועץ פיננסי בעסק, והנתון הזה מעיד על עלייה משמעותית ביחס לשנה שעברה, אז השיבו רק 27% מהנסקרים כי פנו לסיוע מיועץ חיצוני. 5% נוספים ציינו כי הם שוקלים לפנות ליועץ פיננסי כבר השנה. 57% הכריזו באופן חד-משמעי כי הם לא עובדים עם יועצים פיננסיים ואין להם כוונה להיעזר בהם. ואולי הנתון הזה מתחבר לעובדה שרק 34% מהנסקרים השיבו כי המצב במדינה פוגע בעסק שלהם במידה משמעותית, 25% הצהירו על פגיעה בינונית, ואילו 41% אמרו כי המצב פוגע בהם מעט או בכלל לא. עם זאת, כשבדקים מה שיעור בעלי העסקים שצינו כי נפגעו במידה רבה מאוד, הרי שמגלים כי הרבה יותר בעלי עסקים (18%) חשים כך בהשוואה לשנה שעברה (10%). ■

מאמינים כי יוכלו להגדיל את ההון המוקדש להשקעות במהלך השנה הקרובה – אולי מתוך צורך ורצון לשמור על מה שאחד הנסקרים הגדיר: "שקל לבן ליום שחור". המצב היציב יחסית והאופטימיות משפיעים גם על ההוצאות בתחום השיווק והפרסום. לצד הדאגה והחשש שלא יצליחו להגדיל את מספר לקוחותיהם, 15% מהנסקרים הודיעו כי הגדילו השנה את ההשקעה בפרסום ובשיווק (עלייה של קרוב ל-40% ביחס לשנה שעברה, אז רק 11% הרשו לעצמם להשקיע יותר בפרסום). ירידה משמעותית נרשמה במספר בעלי העסקים שהקטינו את ההוצאה הזו (8% בלבד), אך נראה כי הרוב, 50% – לא נגעו בתקציבי הפרסום. נתון מעניין נוסף: יותר עסקים (25%) שמשלבים טכנולוגיות של AI בעסק הגדילו את הוצאות הפרסום שלהם. המשמעות: החיבור לטכנולוגיות מתקדמות והיכולת לשלוט אפילו בפרסום באופן עצמאי, מאפשרים לעסקים להשקיע יותר בפרסום ובשיווק בניסיון לגייס עוד לקוחות.

נעזרים ביועצים

ניהול יומיומי של עסק הוא משימה מורכבת ותובענית, ו-22% מבעלי העסקים מאותגרים מהניהול הפיננסי השוטף של העסק שלהם. 17% שוברים את הראש כיצד להצמיח ולפתח את העסק, ושיעור דומה מוטרד גם מהיכולת לסגור עסקאות. בכל הנוגע לקשר עם הלקוחות, רק 16% רואים בבניית נאמנות לקוחות אתגר של ממש, ומספר זה זהה לאלה שלא ישנים בלילה בגלל קושי לגייס מקורות מימון. בכל הנוגע לפרסום, שיווק וכניסה לתודעת הלקוחות – 16% מבעלי העסקים ציינו כי העלאת המודעות לעסק או למוצר שלהם מטרידה אותם והפכה לאתגר



והיא הכול מבינה...

רבים עדיין חוששים מהשימוש ב-AI, אך בעלי העסקים צריכים לזכור כי הבינה המלאכותית כאן כדי להישאר | ובינתיים, היא כבר מסוגלת לקצר הליכים, לענות ללקוחות, לנתח דאטה, לייעל את השירות ולעזור גם בשיווק | טל בן ארי, מנהל מערך פרויקטים חוצי ארגון בבנק מזרחי-טפחות, ממליץ לכל עסק לשלב AI | ויפה שעה אחת קודם

כדי לבחון כיצד יכולה הטכנולוגיה לסייע בצמיחה של עסק, עלינו להתייחס לשלושה רבדים עיקריים. הרובד הראשון הוא השירות, אותו מוצר קריטי שכל לקוח מחפש – במהירות התגובה ובאיכות המענה. הרובד השני הוא היעילות התפעולית והמשאבים המושקעים בפיתוח המוצר ובמתן השירות. הרובד השלישי הוא השיווק והמכירה.

בכל מה שנוגע לשירות, הבינה המלאכותית כאילו נולדה לתחום. היא מאפשרת לזרז תהליכים, לייצר אוטומציה לתהליכים פנימיים, לחסוך בתשומות, לקצר את זמני המענה, ואפילו להגדיל את הנגישות של העובדים, שהתפנו ממשימות היום-יום ללקוחות. כלים של AI מאפשרים כיום לנתח את דרישות הלקוחות ואת רצונותיהם, ובמקביל, הם מייצרים צ'אט בוטים אוטומטיים שמסוגלים לספק מענה



לקבוע שטכנולוגיה מפחידה בעלי עסקים – זו כנראה תהיה טעות. אך לטעון כי הטכנולוגיה החדשה, שמשלת גם על העולם העסקי, מרתיעה בעלי

עסקים רבים שעדיין לא הצליחו להבין את מלוא הפוטנציאל הטמון בה – זו תהיה כנראה אבחנה קרובה יותר למציאות. הבינה המלאכותית, שהפכה מהר מאוד מ"הדבר הבא" – לדבר הלוהט ביותר כרגע, אכן מעוררת חששות אצל רבים. אולם דווקא בשל כך, את התובנה המרכזית של המאמר הזה צריך לכתוב כבר כעת: כדי להאיץ צמיחה של עסק, רוב בעלי העסקים נדרשים לאמץ טכנולוגיות מתקדמות, לייעל את שירות הלקוחות ולהשתמש בכלים שמסייעים בניית דאטה המצטבר בעסק. וכן, לחבק חזק-חזק את הבינה המלאכותית – ולדהור איתה אל העתיד ואל הצמיחה.

טל בן ארי | מנהל מערך פרויקטים חוצי ארגון במזרחי-טפחות



מהעסקים פעילים
בערוצים דיגיטליים **63%**

אינטראקציה וכל נקודת מפגש עם לקוחות. הכלים החדשים מעולמות הבינה המלאכותית מאפשרים ניתוח יעיל ואפקטיבי יותר של פעילות הלקוחות. כלי ה-AI מצליחים להתמודד עם כמויות דאטה עצומות ונרחבות, לנתח אותן ולהפיק תובנות באופן עצמאי ובמהירות חסרת תקדים. זהו נכס אסטרטגי שאי-אפשר להפריז בעוצמתו, ביכולתו וביתרונות שהוא יודע להפיק בעבור כל עסק כמעט, ברמת דיוק גבוהה מאוד, הן בניתוח הצרכים והן בניתוח פוטנציאל הצמיחה של העסק.

אם מחברים את כל הקווים ואת כל הנקודות, מקבלים את מעטפת השירות המלאה שכל עסק חייב לבנות. מעטפת פירושה לא רק מתן טיפול מהיר ויעיל ללקוח, אלא גם יכולת להבין את צרכיו עוד לפני שהוא מבין אותם. תיעוד האינטראקציות עם הלקוחות, בין אם באופן אישי, דרך ערוצים דיגיטליים או בטלפון – הינו הכרחי. הערוצים הללו אומנם לא יודעים לתקשר זה עם זה, אולם המידע שמצטבר בתיעוד יכול להרכיב תמונה מלאה של כל הצרכים של הלקוח, לחסוך ביורוקרטיה, שאלות מיותרות והמון זמן שמתבזבז באיסוף מידע בכל פעם מחדש.

ופתרונות מהירים ברמה "כמעט אנושית" לחלק גדול מהבעיות שמתעוררות אצל הלקוחות. תוך כדי תנועה, הבינה המלאכותית יכולה לנתח את המידע המצטבר בזמן הטיפול בלקוחות. וכאשר הטכנולוגיה מבצעת חלק כל כך מרכזי בעבודה, אפשר לדבר גם על יעילות תפעולית ועל הפניית כוח האדם בחברה למשימות יצירתיות יותר, ולהגדיל את הפרודוקטיביות של העובדים. בעולם השיווק והמכירות אפשר להסתמך על ה-AI כדי להפוך לפרו-אקטיביים, לפנות באופן יזום ללקוחות ולזהות את הצרכים שלהם בצורה הרבה יותר יעילה.

דאטה לשיפור השירות

אבל לא רק בעולמות ה-AI חלה התקדמות דרמטית שעשויה לסייע לבעלי עסקים. עולמות הדאטה גדלים ומתרחבים, אבל השימוש במאגרי המידע הללו להבנת צורכי הלקוחות – איננו מפותח דיו. מאגרי דאטה יכולים לסייע בחיזוי צרכים עתידיים של הלקוחות וגם בהתאמת מוצרים לצרכים המתפתחים שלהם. מאגרי המידע הללו כבר כאן, אצל כל אחד ואחת בעסק. צריך רק לוודא שהם שמורים היטב, והם מתעדים ומכילים כל

29%

מבעלי העסקים משתמשים ב-AI

לסיכום: כל עסק צריך להסתכל על הפעולות שהוא מבצע בשוטף, על הזמן שהוא משקיע, ולבחון את הנושאים שעליהם הוא שם דגש. אחד הדברים היפים בטכנולוגיה החדשה שמשתלבת בחיינו הוא העובדה שהיישום פשוט מאוד. המשמעות: אין צורך להשקיע יותר מדי משאבים בהקמת תשתיות יקרות, ברכישת שרתים או בהטמעת יכולות מיוחדות. כל עסק, על פי גודלו וצרכיו, יכול להתאים לעצמו חליפה טכנולוגית באופן עצמאי, ולשפר דרמטית את השירות שהוא מעניק ללקוחותיו. רבים שואלים: כמה צריך להשקיע בטכנולוגיה? ובכן, זה תלוי מאוד בסוג העסק ובגודלו. אבל, וזאת כדאי לזכור: אין כמעט עסק שלא יכול, בעזרת טכנולוגיה לא יקרה במיוחד ושימוש נכון בה, לשפר את השורה התחתונה שלו. או במילים אחרות: לצמצם הוצאות ולהגדיל הכנסות. הטכנולוגיה איננה המטרה, כמובן, היא רק אמצעי. והאמצעי הזה כאן כדי להישאר ולעזור לכל עסק לשפר את הביצועים שלו. ■

הגישה האישית והישירה היא הגישה האולטימטיבית, ללא ספק. בני אדם אוהבים יחס אישי, אוהבים שבני אדם אחרים משקיעים בהם זמן על מנת להיענות לצרכים שלהם. דיאלוג אנושי מוכיח את עצמו בכל פעם מחדש. מצד שני, בעידן הנוכחי, בלתי אפשרי להתעלם מהכלים הטכנולוגיים שהפכו לזמינים ונגישים כל כך. לכן, עסקים מוכרחים לחשוב על שילוב של יחס אישי ואנושי עם AI. לא רק שאין סתירה בין ה-EQ (Emotional Intelligence) האנושי ובין ה-IQ של הבינה המלאכותית, אלא שלמעשה שני הדברים משלימים זה את זה. הבינה המלאכותית מסוגלת לחסוך המון "זמן אדם" הנדרש לביצוע פעולות שכיום ניתן, בקלות יחסית, לבצע באמצעות טכנולוגיה. והזמן שמתפנה יוכל להיות מוקדש לערוץ האישי והאנושי, לדיאלוג האינטימי עם הלקוחות, לקבלת החלטות שמצריכות קשב, אמפתיה, מקצועיות ושיקול דעת. לא זו בלבד שאין סתירה בין הדברים, אלא נדמה שמעולם לא נוצר פוטנציאל לחיבור כל כך טוב ומועיל בין האדם ובין המכונה.

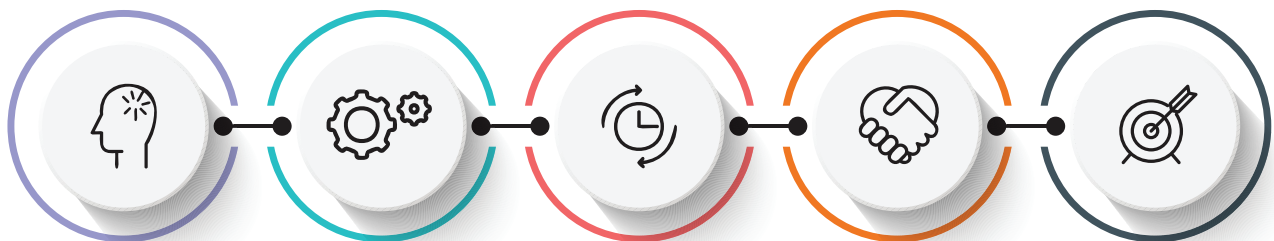
מדד הצמיחה

מזרחי-טפחות עסקים | 2025

הנתונים שמרכיבים את התמונה הכלכלית השלמה

← איך הגענו דווקא למספרים הללו? מדד הצמיחה משקף את המגמות העדכניות בפעילות העסקים הפרטיים בישראל על פי ניתוח מקיף של נתונים מאקרו-כלכליים ממגוון מקורות, ובהם הלמ"ס, בנק ישראל, הסוכנות לעסקים "הקטנים" והדוחות הכספיים של חמשת הבנקים הגדולים. אלה מצטרפים לניתוח נתונים פנימיים של מזרחי-טפחות, ונתמכים גם במחקר העוסק בציפיות ובתובנות של בעלי העסקים באשר ליכולתם לצמוח ובהתאם להתפתחויות במשק. המדד שיצרנו מספק, לראשונה, ניתוח של כלל הנתונים לכדי תמונה שלמה של מצב המגזר העסקי בישראל.

כל מרכיב במדד כולל מספר פרמטרים. כל פרמטר קיבל ציון בסולם של 1 עד 10 (10 הוא הגבוה ביותר) בהתאם למגמה העדכנית וביחס לנתוני העבר. ציון כל מרכיב חושב על בסיס שקלול הציונים של הפרמטרים הכלולים בו, בהתאם למשקלם היחסי. המדד הסופי משקלל את ציוני כל המרכיבים יחד. כוחו של המדד אינו מצוי רק בערכו המוחלט, אלא גם בהשוואה שלו לתקופות קודמות. אנו צופים כי המדד יסייע בשנים הקרובות לזהות, במגוון רחב של היבטים, את מגמת ההתאוששות של המגזר העסקי מהשפעות המלחמה, שנכון למועד כתיבת שורות אלה עדיין נמשכת. ■



מרכיב צמיחת המימון

מבטא את השפעת תנאי המימון במשק על עסקים, בהם ריבית בנק ישראל, צמיחת האשראי לעסקים, היקף האשראי הממוצע לעסק ושיעור החובות הבעייתיים של עסקים.

מרכיב צמיחת מספר העסקים

משקף את היקף העסקים הקיימים, תוך שקלול נתוני פתיחה וסגירה של עסקים, וכן את רמת האופטימיות של עסקים חדשים.

מרכיב צמיחת ההיצע

מבטא את השפעת מחזור העסקים על הביקוש לעובדים ועל עלויות הייצור, ובכלל זה מספר המשרות הפנויות במגזר העסקי, שיעור האבטלה במשק, עלויות הייצור והיקף שעות העבודה.

מרכיב צמיחת הביקוש

משקף את ההתפתחויות בביקוש הצרכני, על בסיס ניתוח הוצאות משקי הבית בכרטיסי אשראי ורמת פדיון העסקים במגוון ענפי המשק.

מרכיב צמיחת התוצר העסקי

התוצר המקומי הגולמי בניכוי פעילויות שאינן עסקיות, כאינדיקטור מתכלל להבנת מגמות הצמיחה במשק.



סימנים של שגרה

← בשנתה השנייה של מלחמת "חרבות ברזל" החברה הישראלית מפגינה חוסן יוצא דופן. גם המדדים הכלכליים מעידים על חוזקו של המשק הישראלי ומשדרים איתותים מעודדים על מגמת התאוששות של הפעילות הכלכלית. רבים עדיין מגויסים למילואים והמחסור בכוח אדם מורגש בחלק ניכר מענפי המשק, וזאת, כאשר ריבית בנק ישראל עודנה ברמה היסטורית גבוהה יחסית. השפעות אלה ניכרות בקרב העסקים הפרטיים והבינוניים, המהווים את עמוד התווך של הכלכלה הישראלית. עם זאת, בעלי העסקים לא מוותרים, ממשיכים לפתח את החברות שלהם – והם אופטימיים. והמספרים, כפי שהם משתקפים במדד הצמיחה של מזרחי-טפחות, מגבים את האופטימיות: גם ברבעון הראשון של 2025 נמשכת ההתאוששות בפעילות העסקים הפרטיים והבינוניים במשק.

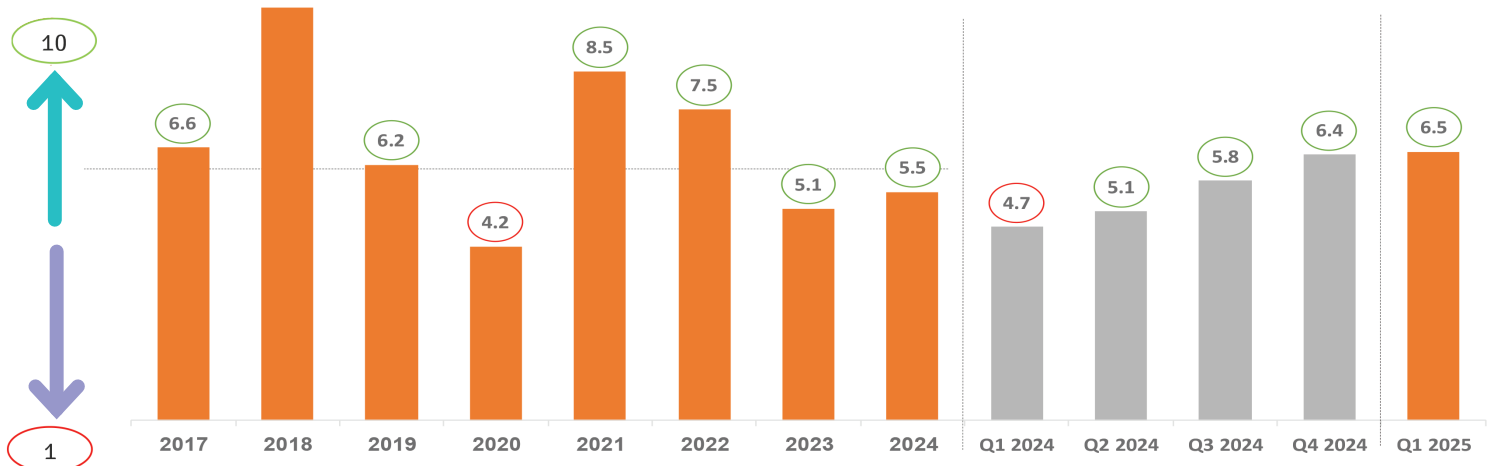
נתוני המאקרו מעידים כי ההתאוששות במשק נמשכת למרות התמשכות המלחמה | האבטלה נמוכה מאוד, הצריכה עולה וגם ענף הנדל"ן חוזר לעורר עניין בקרב המשקיעים | מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות קובע: העסקים הפרטיים והבינוניים חזרו לצמוח, ומושכים אחריהם את הכלכלה כולה

99.5% מהעסקים בארץ הם פרטיים או בינוניים
61% מעסיקים מהעובדים במשק
 תרומתם לתוצר העסקי עומדת על **55%**

6.2

ממוצע שנתי

מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות לעסקים הפרטיים והבינוניים



במקביל לירידה בעצימות המלחמה ולצמצום הפגיעה בפעילות האזרחית והעסקית בעורף בעקבות שתי השפעות משולבות: הראשונה, שיפור בביקושים המקומיים, אשר הוביל לצמיחה מואצת של הצריכה הפרטית, על רקע הסטת ביקושים למשק המקומי נוכח הפגיעה בתיירות היוצאת מישראל; מענקים לבעלי עסקים אשר סייעו להם לצלוח את הפגיעה בפעילות העסקית; תשלומי העברה ממשלתיים לאוכלוסיות באזורי העימות ולמשרתים במילואים, אשר הגדילו את הכנסתם הפנויה. השנייה, הרחבת הפעילות העסקית לאור הקלה הדרגתית במחסור בעובדים, בעקבות שחרור אנשי מילואים וחזרה של מפונים לבתיהם, ובזכות כניסה מואצת של עובדים זרים במקום עובדים פלסטינים, בעיקר בענפי הבנייה והחקלאות.

בסיכומה של שנת 2024 כולה מדד הצמיחה הסתכם בדירוג של 5.5, לעומת 5.1 בשנת 2023, אם כי יצוין שהקדמת רכישות ברבעון הרביעי של שנת 2024 טרם כניסתה לתוקף של עליית המע"מ, השפיעה על מדד הצמיחה של 2024. במחצית הראשונה של 2024 הרמה של כל רכיבי התוצר העסקי, למעט הצריכה הציבורית, הייתה נמוכה מהרמה ששררה ערב המלחמה. לאורך שנת 2024 ניכרת התאוששות הדרגתית של כל רכיבי התוצר, תוך חזרה לתמהיל המאפיין זמני שגרה, בעיקר בזכות התאוששות של הצריכה הפרטית וההשקעות במשק. עם זאת, רמת התוצר העסקי ברבעון הראשון של 2025 עודנה נמוכה מזו שהייתה ערב המלחמה בשיעור של 1.3%, כאשר רמת ההשקעה בבנייה למגורים נמוכה בשיעור של 18.3%, השקעה בענפי המשק נמוכה בשיעור של 2.6%, והייצוא נמוך בשיעור של 4.9%. מנגד, הצריכה הפרטית התאוששה ומצויה מעל לרמתה ערב המלחמה בשיעור של 2.9%.

על מנת להבין עד כמה העסקים הפרטיים והבינוניים משמעותיים לכלכלת המדינה, מספיק להסתכל על הנתונים היבשים: 99.5% מהעסקים בארץ הם פרטיים או בינוניים, הם מעסיקים 61% מהעובדים במשק, ותרומתם לתוצר העסקי עומדת על 55%. למעשה, העסקים הפרטיים והבינוניים הם השדרה המרכזית של הכלכלה הישראלית, והם אלה ששנאצים להתמודד עם ההשלכות של ההתפתחויות הביטחוניות והגיאופוליטיות – ולפעול בהתאם.

המדדים לפעילות העסקים הפרטיים והבינוניים, מוכיחים כי בעלי העסקים יודעים להסתגל למציאות משתנה, להגיב בצורה נכונה לשינויים, ואף להתיעל כנדרש על מנת להמשיך ולפעול בתנאים בלתי רגילים נוכח המלחמה הארוכה בתולדות המדינה.

שיפור בביקושים המקומיים

האינדיקטורים הכלכליים מצביעים על מגמת התאוששות עקבית של המשק מאז פרוץ המלחמה: מדד הצמיחה ברבעון הרביעי של 2023 צלל לדירוג שפל של 2.7 (בסולם של 1 עד 10) והוא השתפר בהדרגה בשנת 2024: מדירוג של 4.7 ברבעון הראשון של 2024 ועד לדירוג של 6.4 ברבעון האחרון של 2024. מדד הצמיחה לעסקים הפרטיים השתפר גם ברבעון הראשון של 2025, כאשר הדירוג עלה במתינות ל-6.5. עוצמת הפגיעה בפעילות הכלכלית בעקבות פרוץ המלחמה ניכרת ביתר שאת בצפון ובדרום הארץ. פגיעה זו באה לידי ביטוי מוגבר בענפים הבאים: ענפי המסחר, התיירות והאירוח נפגעו בעיקר משיבוש שגרת החיים האזרחיים, ואילו ענפי הבינוי והחקלאות הושפעו ממחסור בעובדים זרים. במהלך שנת 2024 חלה התאוששות הדרגתית בפעילות,

5.4

ממוצע שנתי

מדד הצמיחה במספר העסקים



הרבעונים הראשונים של 2023. מדדי הפדיון בענפי הכלכלה מצביעים על מגמת שיפור עקבי בעיקר בפדיון בענפי התעשייה, המסחר וההייטק. מנגד, הפדיון בענפי הבינוי והחקלאות, עדיין מתקשה להתאושש בשל המחסור בעובדים, ואילו שירותי האירוח והאוכל סובלים מחולשה יחסית בשל הפגיעה בתיירות הנכנסת והירידה בביקוש לצריכת שירותי בילוי ופנאי.

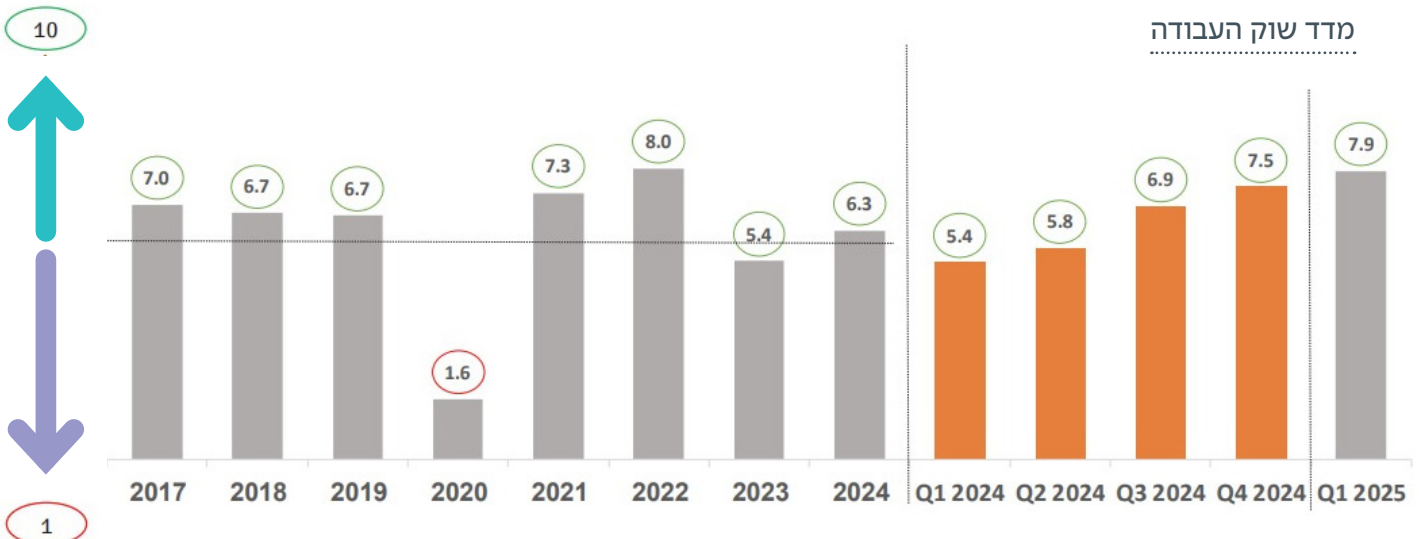
האבטלה בשפל

שוק העבודה הישראלי הדוק ומתאפיין בעיקר במגבלת היצע העובדים בעקבות גיוס מילואים ואיסור כניסת עובדים פלסטינים לישראל. אתגרים אלה הובילו לירידה בהיקף שעות העבודה במגזר העסקי בשיעור של 6% בשנת 2024, כאשר החל מאמצע השנה ועד לסוף הרבעון הראשון של 2025 ניכר שיפור הדרגתי. במקביל, התאוששות הביקושים המקומיים הובילה להתגברות הביקוש לעובדים. כתוצאה מכך, חלה ירידה באבטלה לרמה נמוכה היסטורית של 3.6%, לצד עלייה בשיעור המשרות הפנויות לרמה גבוהה ויציבה של 4.4% בסוף הרבעון

אם משווים בין שתי תקופות משבר – מגפת הקורונה ומלחמת "חרבות ברזל" – הרי שצמיחת התוצר העסקי בשנת 2024 הייתה אומנם שלילית בשיעור של 0.7%, אך גבוהה יותר בהשוואה להתכווצות בשנת 2020 בשיעור של 2.6%. צמיחת התוצר העסקי נמשכה גם ברבעון הראשון של 2025 בזכות המשך התאוששות של ההשקעה בבנייה למגורים, וזאת על אף השפעות ממתנות אשר הובילו לירידה של הצריכה הפרטית – הקדמת רכישות לרבעון הרביעי של שנת 2024 בטרם העלאת המע"מ, העלאת נטל המס וצמצום תשלומי העברה ומענקים לאנשי המילואים.

היקף הרכישות בכרטיסי אשראי ברבעון הראשון של 2025 אומנם ירד, בעיקר בגלל ירידה בצריכת מוצרי תעשייה, והאטה בענפי הבילוי והפנאי, כאשר מנגד חל זינוק ברכישת כרטיסי טיסה לחו"ל. אך בסך הכול, היקף הרכישות בכרטיסי אשראי ברבעון הראשון של 2025 גבוה בשיעור של 15% מעל רמתו הממוצעת בשלושת הרבעונים הראשונים של שנת 2023, טרם המלחמה. עם זאת, רמת הפדיון בענפי הכלכלה עדיין נמצאת ברבעון הראשון של שנת 2025 ברמה דומה לזו ששררה בשלושת

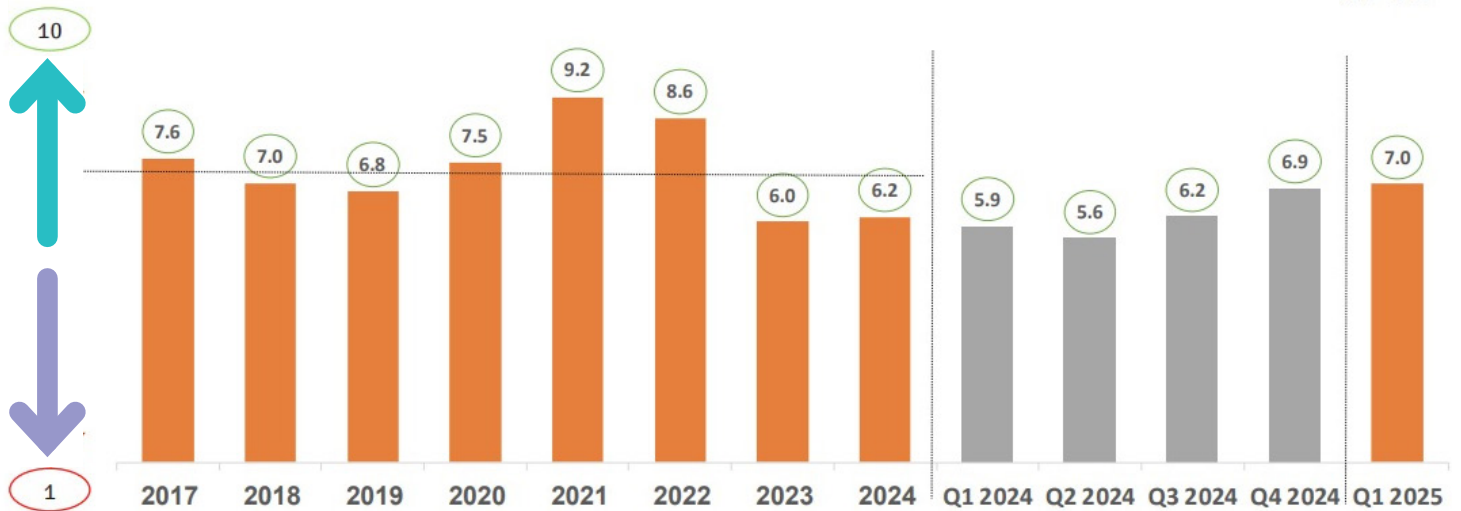
מדד שוק העבודה



7.4

ממוצע
שנתי

מדד המימון והיקף האשראי



מהלכים אלה, שיעור החוב הבעייתי של העסקים הפרטיים והבינוניים נשאר ברמתו הנמוכה ואף ירד בהדרגה לאורך שנת 2024 וברבעון הראשון של 2025. רמת ריבית בנק ישראל נותרה מאז ינואר 2024 בשיעור של 4.5%. אנו צופים כי בהמשך השנה תתבצע הורדת ריבית.

רכיב המימון והיקף האשראי לעסקים הפרטיים והבינוניים במדד הצמיחה מדורג בציון גבוה ברבעון הראשון של 2025 (7 מתוך 10). החל מאמצע שנת 2024 חלה התאוששות בצמיחת האשראי לעסקים פרטיים, בד בבד עם עלייה בגובה האשראי הממוצע לעסק. ברבעון הראשון של שנת 2025 נמשכה הצמיחה באשראי העסקי תוך שונות בין המגזרים – צמיחה בשיעור גבוה יחסית במגזר העסקים הבינוניים בהשפעת התרחבות הפעילות העסקית במשק והתאוששות ההשקעה בנכסים קבועים, וצמיחה בשיעור מתון במגזר העסקים הפרטיים בהשפעת התאוששות בענפי המסחר, השירותים והפנאי במקביל לירידה הדרגתית בעצימות המלחמה. ■

הראשון של 2025. התגברות הביקוש לעובדים התבטאה בלחצי שכר במגזר העסקי: במחצית הראשונה של 2024 חלה עלייה מהירה של השכר, אולם קצב העלייה התמתן בהדרגה עד לקצב שנתי של 2% בסוף הרבעון הראשון של 2025. מאז ערב פרוץ המלחמה עלה השכר הממוצע במגזר העסקי בשיעור של כ-6%.

המשק הישראלי מתאפיין בדרך כלל בתוספת נטו חיובית של עסקים מדי שנה, למעט בשנת הקורונה. רכיב מספר העסקים במשק במדד הצמיחה השתפר במעט בשנת 2024, על אף מלחמת "חרבות ברזל", ונמצא מעט גבוה ביחס לרמתו בשנת 2023, אם כי הוא מתחת לממוצע הרב שנתי.

משרד האוצר סייע במהלך 2024 לעסקים הפרטיים והבינוניים באמצעות מענקים ותשלומי העברה. גם המערכת הבנקאית התגייסה לסייע לעסקים הפרטיים והבינוניים, הבנקים העניקו לעסקים הטבות לטובת מימון המשך פעילותם הסדירה תוך דחיית תשלומים לבעלי העסקים באזורי העימות. על רקע

מדד הצמיחה קובע: "בעלי העסקים יודעים להסתגל למציאות משתנה, להגיב בצורה נכונה לשינויים, ואף להתייעל כנדרש על מנת להמשיך ולפעול בתנאים בלתי רגילים נוכח המלחמה הארוכה בתולדות המדינה"

המסלול הנכון להשקעה

מה גורם למשקיעים להתאהב בחברה, למה ממשל תאגידי קריטי ואיך
"כוכב אחד" לבד לא מספיק כדי לנהל חברה שרוצה שמשקיעים ייתנו בה
אמון | רון הוכמן, מנכ"ל מזרחי-טפחות INVEST, חברת ההשקעות
של בנק מזרחי-טפחות, שהשקיעה מיליארדים בחברות מצליחות,
חושף את מפת הדרכים ללבם של המשקיעים וממליץ: תתמקדו

עולם ההשקעות הוא דינמי ומורכב. שינויים תכופים
בשווקים מחייבים חברות המחפשות משקיע, פיננסי
או אסטרטגי, לפעול בהתאם לאמות מידה ברורות.
קריטריונים של ניהול וממשל תאגידי תקין, צוות ניהול איכותי
ומקצועי והצגת רווחיות הם אבני יסוד בדרך לגיוס השקעה
מוצלח.

בצידו השני של השולחן, מול החברות, עומדים גופי ההשקעה
אשר לרוב מחפשים תשואה נאה על ההשקעה. לכל גוף
השקעה יש רף ציפיות ויעדים משלו, כאשר המכנה המשותף
הינו השאיפה להפיק תשואה ראויה על ההון המושקע.
במזרחי-טפחות אינווסט, תהליך הבחינה כולל ניתוח עומק של
נתוני העבר וההווה של החברה, במטרה לגבש תמונה ברורה
ומהימנה ככל שניתן באשר לערך החברה, תוך חיזוי הפוטנציאל
העתידי שלה. במהלך בחינת השקעה, אנו מנתחים מכלול רחב
של פרמטרים, אותם אנו מגדירים כמרכזיים בבחינת כדאיות
העסקה ובהבנת ה-DNA הארגוני של החברה.
בעלי חברות רבים שואלים אותנו מה הם הפרמטרים העיקריים
שאנו בוחנים בעת קבלת החלטת השקעה. להלן מספר פרמטרים
עיקריים שעומדים לנגד עינינו טרם ביצוע השקעה:



רון הוכמן | מנכ"ל
חברת ההשקעות
מזרחי-טפחות INVEST



ממשל תאגידי תקין

חברות פוטנציאליות בהן נשקול לבצע השקעת מיעוט, חייבות להתנהל לפי עקרונות ממשל תאגידי ראוי. התנהלות מסודרת, שקופה ואיכותית, הנתמכת ומתבססת על מנגנוני פיקוח ובקרה, מהווה אינדיקציה ברורה לרצינות החברה ולבשלות שלה להתפתח לשלב הבא. ממשל תאגידי תקין הוא הבסיס המאפשר שמירה על האתיקה של ארגון עסקי, לצורך גיבוש מנגנון לקבלת החלטות מושכלות באופן יציב ולאורך זמן המספק נוחות במיוחד למשקיע מיעוט.



ליווי מקצועי לחברה

בעוד השגרה שלנו כוללת פגישה ובחינה של עשרות ואף מאות חברות בשנה, עבור רוב החברות, עסקת אקוויטי מהווה אירוע נדיר יותר. עבור החברות זוהי סיטואציה מורכבת, שבה כל טעות קטנה עלולה לעלות ביוקר במונחי זמן, כסף או אמון. לכן, חשוב שלצד החברה יעמדו יועצים מקצועיים חיצוניים בעלי ניסיון בתהליכי השקעה. יועצים אלו יודעים לחדד את הסיפור, לארוז את המסר, לתרגם את המספרים לכדי מצגת ברורה ולסייע להנהלה להבין את ציפיות המשקיע.



הנהלה מקצועית ומגובשת

אנו בוחנים האם החברה מנוהלת על ידי "כוכב" בודד (איש מפתח), או לחלופין, האם קיימת הנהלה חזקה, מגוונת ובעלת יכולת לשתף פעולה ולעבוד יחד. צוות ניהולי איכותי הוא תנאי קריטי ליכולתה של החברה לביצוע Execution. רעיונות טובים אינם מספיקים – עליהם להיות גם ישימים ואפשריים מבחינת הוצאה לפעולה על ידי הנהלה טובה וחזקה.

אסטרטגיית יציאה (אקזיט):

כבר בתחילת הדרך חשוב לדבר על אסטרטגיית האקזיט של המשקיע. אנו רוצים להבין מה הן תוכניות ההנהלה וכיצד הן מתחברות עם המועד והדרך לביצוע האקזיט – לרבות לוחות הזמנים המשוערים. השקעה טובה היא השקעה שיש לה נקודת סיום ברורה עם תשואה ראויה.



מנועי צמיחה עתידיים

במטרה להפיק תשואה עודפת, אנו מזהים מנועי צמיחה משמעותיים לטווח הבינוני-ארוך. אלה יכולים להיות מנועי צמיחה אורגניים: דוגמת צמיחה במכירות, התרחבות גיאוגרפית, חדירה לשווקים חדשים והרחבת מוצרים או מנועי צמיחה חיצוניים: דוגמת מיזוגים ורכישות. השאלה המרכזית מבחינתנו היא האם קיימת אסטרטגיית צמיחה ברורה לאורך זמן.



סיפור חברה ממוקד

כאמור, גופי השקעה שונים פוגשים עשרות רבות של חברות בשנה, ולכן חשוב שהסיפור של החברה יהיה יוצא דופן ומיוחד. אנו ממליצים להציג את החברה באופן ממוקד, בדרך כלל באמצעות מצגת מקצועית. זו צריכה לכלול הסבר מפורט של תחומי הפעילות, נתונים פיננסיים עדכניים ומדויקים, תחזיות קדימה ומנועי צמיחה עיקריים. מצגת טובה, מעבר לכלי שיווקי, מסייעת למשקיע להבין את הפעילות והחזון של החברה.





אוצר בלום

מלון פסטורל בכפר בלום נסגר ב-7 באוקטובר, ולאף אחד לא היה מושג מתי יתמלאו החדרים שוב | מנכ"לית המלון, דנית ביתן, החליטה לטפח את העובדים, להעסיק את המנהלים ולשמור על קשר צמוד עם הלקוחות הקבועים | חמישה חודשים לאחר סיום הלחימה בצפון, כמעט בלתי אפשרי למצוא חדר פנוי



דנית ביתן | מנכ"לית מלון פסטורל בכפר בלום

כשיש אפס הכנסות. אבל למנכ"לית הייתה תוכנית והיא התעקשה ליישם אותה. וגם המדינה הפתיעה לטובה: אנשי מס רכוש הבטיחו לעזור ולהעביר מקדמות נדיבות למימון פעילות המלון בזמן המלחמה. "החזרתי חלק מהעובדים כבר בסביבות אפריל 2024", מספרת ביתן. "הם ניקו, סידרו, בנו תוכניות עבודה, כתבו נהלים. הידקנו את הדברים הקיימים, חיזקנו את המותג בדברים שאפשר, שיפרנו מערכות שמסייעות לנו בשיפור חוויית הלקוח והעבודה בתוך הארגון. האמת היא שניסינו למנף את התקופה ככל שניתן. כשהמלחמה החלה, אמרתי לכולם לשבת בבית, והמשכנו לשלם משכורות".

מלבד העבודה בשפצור המלון, ביתן החליטה להשקיע מאמצים וכספים בשיווק ובשימור לקוחות. מלון פסטורל מארח לאורך השנה לא מעט משפחות ותיירים מזדמנים, אך בשל אירועי התרבות הרבים שבו, נולד למלון מועדון לקוחות עם מאות

כשפרצה מלחמת חרבות ברזל, לדנית ביתן, מנכ"לית מלון פסטורל בכפר בלום, לא היה מושג מתי היא תפתח שוב את שערי המלון. פסטורל, על 193 החדרים שבו, נסגר ב-7 באוקטובר, תושבי הקיבוץ פונו, ואיש לא ידע להבטיח מתי ואם בכלל ייפתח שוב. שבועות מספר לאחר תחילת המלחמה, ביתן חזרה הביתה לכפר בלום, והחלה לחשוב כיצד לשמור על הלקוחות הקבועים של המלון ועל העובדים שהתפזרו כל אחד לדרכו.

"נולדתי פה וגדלתי פה, ואני מכירה מלחמות וקטיושות", אומרת ביתן. "בהתחלה, כולם יצאו ועזבו את הקיבוץ, כי היה חשש כבד מחדירות. אבל אחרי כמה שבועות, אנשים התחילו לחזור לקיבוץ, ומאז אנחנו כאן. אף אחד לא ציפה שהמלחמה תהיה כל כך ארוכה, אבל אז הבנו שאנחנו צריכים לשמור על הקשר עם העובדים, ולדאוג באיזשהו אופן לחזור ולהעסיק אותם, גם אם לא חוזרים לפעילות. אז שלחנו להם מתנות לחגים, יצרנו איתם קשר טלפוני, אפילו נפגשנו איתם בבתי קפה ברחבי הארץ. זה השתלם, כי ביום שבו הודענו שאנחנו פותחים – כולם התייצבו, למעט אלה שפנו ועדיין לא חזרו לצפון. היה לי ברור שאם לא אשמר את העובדים בזמן המלחמה, אז ביום שאחרי – יהיה לי מאוד קשה לגייס עובדים ולחזור לפעילות עסקית. זה היה אתגר, אבל אני חושבת שעמדנו בו לא רע".

ההימור השיווקי השתלם

בשנתיים שלפני המלחמה ואחרי הקורונה, המלון פרח ושבר שיאים של הכנסות וביקורים. הצמיחה העסקית הייתה מרשימה ומעודדת. תוכניות ההתרחבות נשלפו מהמגירות, מתוך כוונה להגדיל עוד את מספר החדרים. המלחמה, כמובן, עצרה הכול – אבל לא את דנית ביתן. היא שמרה על צוות העובדים ועל כשירות המלון, ארגנה מפגשים עם האורחים הקבועים ושימרה את הזיכרון הנעים של פסטורל בתודעה של חובבי המוזיקה, הנוף והשקט של הצפון. ואכן, ההימור העסקי והשיווקי, שעלה לא מעט למלון במהלך ימי הסגירה, השתלם.

ההחלטה של ביתן לא הייתה מובנת מאליה. לאף אחד לא היה מושג מתי המלחמה צפויה להסתיים, ומי יממן את העובדים



מלון פסטורל בכפר בלום

לכיס, וביקשה להקים כמה חדרי אירוח בשביל הדוידים מאמריקה, שפחות התחברו לאוהלים שהציעו להם הקיבוצניקים. כך נולד בית ההארכה כפר בלום, שהפך לאחר מכן למלון כפר בלום וכעת נושא את השם פסטורל. הבעלות במלון מצויה בידי הקיבוץ עצמו וחבריו נהנים מדיווידנדים. דנית ביתן מביטה קדימה באופטימיות ומדברת על צמיחה וגדילה: "משישה חדשים הגענו ל-193 חדרים, אבל יש לנו מחשבות לצמוח ולהתפתח עוד בשנים הקרובות. מיצבנו את המלון כמוביל ביצירת הוויה תרבותית מוזיקלית שאין כמוה בארץ. אנחנו יוצקים תוכן של תרבות בתוך האירוח. כל חדר נושא שם של אמן, מוזיקאי או משורר". המלון עורך שמונה סופי שבוע מוזיקליים בשנה, ומארח, יחד עם המועצה האזורית גליל עליון, את פסטיבל ימי המוזיקה שמתקיים בקיץ.

צמאים לתרבות, שואפים לגדול

עם זאת, כל עסק, גם אם הוא מצליח, זקוק למנועי צמיחה כדי לגדול ולהתרחב. לדנית ביתן יש תוכניות גם בתחום הזה, במיוחד לנוכח העובדה שלא כל הלקוחות הוותיקים חזרו. אנשים, באופן טבעי, עדיין לא מרגישים מספיק בטוחים לשוב לגבול הצפוני. "אנחנו עושים הרבה מאוד אירועי תוכן לסבים ונכדים, למשפחות, לזוגות, וגם לאורחים ללא ילדים. יצרנו עכשיו מוצר חדש, 'קונצ'רטו לתזמורת ולשוקולד', והוא היה הצלחה גדולה", מתגאה המנכ"לית. "אנחנו מארחים בחגים, ובסוף שבוע אחד גם עושים מופעים וגם לוקחים את האורחים לטיולים באזור, חושפים אותם לקולינריה טובה ולסדנאות יצירה. באופן יחסי, זה מלון שקל לשווק אותו בגלל התכנים.

"אנחנו מקדמים ומשווקים את המלון בכל פלטפורמה קיימת, מפייסבוק ועד אינסטגרם ובכל מקום. אנשים מגיבים מהר לתוכניות שאנחנו מפרסמים, כי הם צמאים לתרבות. בגליל בכלל יש צימאון רב לתרבות, כי הגליל היה ב'הולד' במשך שנה וחצי. אני מאוד אופטימית, ונכון שעוד לא חזרנו להכנסות של לפני המלחמה, אבל אני מאמינה שנחזור לזה וגם נגדל עוד. הסוד הוא להיות כל הזמן בתנועה, לפתח מוצרים חדשים, לחשוב על כיוונים חדשים ולהציע לאורחים חוויות שונות. אני כל הזמן מסתכלת פנימה, לתוך הארגון, ומחפשת היכן אפשר להשתפר, להתייעל ולשפר את חוויית הלקוח". ■



צילמים: גיל אבירם

רבות של אורחים חוזרים ונאמנים. "היה לנו אתגר לשמור על הקשר עם האורחים", מתארת המנכ"לית הנמרצת. "כשאתה לא פתוח שנה וחצי, צריך לשמור איכשהו על קשר עם האורחים. אנחנו הכי רוצים אותם ביום שאחרי, אבל זה אתגר, כי כשאורח לא מתארח במשך שנה וחצי במלון, הוא מחפש אלטרנטיבות ונפתח לדברים אחרים שיש בשוק. אז עשינו מפגשים תרבותיים אונליין, יצרנו שיתוף פעולה עם האופרה הישראלית וקיימנו מופע, שאליו הזמנו אורחים שלנו, ופעלנו בכל הגזרות כדי לשמר אותנו בתודעה שלהם. כשפתחנו את המלון ב-15 בינואר, הייתה פתיחה חלקה. אנחנו נהנים עכשיו מהפירות של מה שזרענו במהלך המלחמה".

מלון פסטורל החל כבית הארכה קטן עם שישה חדרים. לפני 60 שנה, תורמת אמריקאית עם קשרים לקיבוץ הכניסה את היד

יועצים בע"מ

בעלי עסקים פרטיים ובינוניים נוטים לקחת על עצמם שלל תפקידי ניהול במגוון תחומים | אלא שהניסיון מלמד כי כל בעל עסק זקוק ליועץ נאמן, שאיתו הוא יכול לרוץ קדימה, לסמן יעדים, לבנות תוכניות אסטרטגיות ולצמוח | מירב קסטנבאום יצהרי, מנהלת סקטור עסקים במזרחי-טפחות, ממליצה לאנשי העסקים: אל תרוצו לבד, ודאו שיש לצידכם יועץ נאמן שמכיר את העסק



38%

מהעסקים משתמשים בשירותיו של יועץ עסקי



מירב קסטנבאום יצהרי | מנהלת סקטור עסקים במזרחי-טפחות

להתפתחות, את קהלי היעד העתידיים ואת הספקים שיאפשרו את הצמיחה, כולל הבנק המלווה; הטווח הארוך חייב להתייחס לשווקים חדשים, לפעילויות חדשות של החברה, למקורות מימון ולניהול המאזן בצורה מקצועית.

לא להתעלם מתמרורי אזהרה

ויש גם סכנות לא מעטות בדרך, מלכודות ממש, שרצוי להכיר בשלבים מוקדמים על מנת להימנע מהן. מינוף גבוה מדי ורווחיות נמוכה מדי, למשל, הם נוסחה שאסור שתתקיים. כאשר שולי הרווח של חברה מסוימת אינם רחבים מספיק, והחברה מרוויחה רק אחוזים בודדים (זה קורה לא מעט בענף הקומודיטיז, למשל), אסור לה להיות ממונפת הרבה מעבר ליכולות שלה. זו סכנה ברורה, שתפגע לבסוף ביכולת הצמיחה של החברה. כך הדבר גם עם חברות שפועלות ללא הון עצמי, וכל המימון שלהן מגיע בצורה של אשראי. עליית הריבית מסכנת את יכולת ההחזר של החברות הללו. כאשר הריבית עולה, אך הרווחיות לא – החברה עולה על מסלול מסוכן שעלול לרסק אותה. לכן האסטרטגיה כל כך חשובה לצמיחה נכונה ובריאה של חברה. ליווי נכון של כל חברה על פי מאפייניה הייחודיים הינו קריטי להגשמת חלום הצמיחה של בעל העסק. לכל חברה יש את תעודת הזהות שלה, וחברות שונות האחת מהשנייה. לכן היועץ הנאמן, ה-Trusted advisor – שמלווה את החברה, הוא הגורם הכי חשוב לצידו של הבעלים.

להתרחב ולגדול זה חלום, ולעתים חלומות מתגשמים. אבל כדי שזה יקרה, אסור לרוץ לבד. בעל עסק חייב לצידו את הבנקאי שהוא סומך עליו ושמלווה את העסק מהיום הראשון, את רואה החשבון שזמין לו ומכיר את העסק, את עורכי הדין המקצועיים ביותר ואת יועצי השיווק והתקשורת המתאימים לענף שבו העסק פועל. צמיחה לא יכולה להתקיים לבד, היא זקוקה לכוחות התומכים הטובים ביותר. את זה לעולם אין לשכוח. ■

אין בעולם בעל עסק שלא רוצה להרוויח, להגדיל את העסק שלו ולהוביל אותו קדימה. זהו החלום של כל מי שיוצא לעצמאות, מייסד חברה, מעסיק עובדים, מגייס לקוחות ומשקיע מאמצים אינסופיים על מנת לבסס את המיזם שהפך מחלום למציאות. אבל, הצמיחה עשויה להיות גם תהליך מורכב, ארוך, קשוח ולעתים אפילו כואב. וכדי שהיא תתנהל בצורה מקצועית עם כמה שפחות נפילות, את מסע הגדילה מומלץ לקיים יחד עם יועצים מנוסים, מה שמכונה בעולם הבנקאות Trusted advisors.

האתגרים של בעל עסק מרחפים מעל לראשו 24/7, והם נופלים על כתפיו מכל כיוון אפשרי. 360 מעלות של קשיים, מכשולים ומורכבויות, והם הופכים לגדולים וכבדים יותר בעסק קטן שצומח, בדרכו להפוך לעסק בינוני או גדול. נתחיל, לדוגמה, עם התזרים השוטף והיומיומי של החברה: זהו האתגר הראשון והמרכזי של כל בעל עסק, בלון החמצן שמניע את העסק קדימה ומאפשר לו לצמוח ולגדול. תזרים מזומנים מחייב אשראי בנקאי מותאם, ולכן – היועץ הקרוב ביותר של המנכ"ל הוא הבנקאי שמלווה אותו ואת העסק שלו.

ניהול תזרים המזומנים הוא בעצם האתגר הכי חשוב לבעלים של חברה, וכך גם ניהול תקציבי ההשקעות בחברה. כדי לצמוח, וזה תלוי כמובן בענף שבו פועלת החברה, על בעל עסק להצטייד בצידוד המתאים, לגייס את העובדים הטובים ביותר, לרכוש מכונות מיוחדות, משרדים, ולהקים מבנים שיאפשרו התרחבות. כל זה מצריך הון משמעותי שיאפשר לחברה לגדול, ועוד לא דיברנו על התרחבות לחו"ל, מטבעות זרים, לקוחות בינלאומיים, טיסות והוצאות נלוות.

אז כמה להשקיע בהתרחבות ובפיתוח עתידי? בוודאי שואל את עצמו כל בעל עסק בכל מקום בערך. התשובה, כמובן, מורכבת, והיא צריכה להתאים לצורכי החברה וליעדיה. בעל עסק צריך לצידו את היועצים הטובים ביותר, שמכירים את העסק שלו מיומו הראשון, כדי שיוכלו לשקף לו, תמיד, תמונה מלאה של מה שקורה בו בכל רגע נתון.

אבל יועצים בלבד – זה לא מספיק. בעל עסק חייב לפתח אסטרטגיה מסודרת שתלווה את תהליך הצמיחה של החברה, וחברה חייבת להיות מוכנה עם תוכניות מסודרות לטווח הקצר, הבינוני והארוך. הטווח הקצר כולל את ניהול תזרים המזומנים היומיומי (חובות לספקים, חובות של לקוחות, ניהול מלאי); הטווח הבינוני כולל את ההתפתחות העסקית, את מקורות המימון



הכוח הלקוח



להעניק שירות אישי, להשקיע ברגשות של הלקוחות | ד"ר לירז מרגלית, מומחית לחוויית לקוח, עיצוב התנהגות והתנהגות צרכנים, לא מזלזלת בבוטים, אך טוענת כי הצרכנים החדשים מחפשים יחס אישי ומוצרים שמעוררים בהם רגשות | "יש היום הרבה יותר טרנדים מאשר מותגים, לקוחות לא משלמים יותר על מוצרים או על שירותים. הם משלמים על רגשות. כל מותג צריך לבנות נרטיב"

העניין הזה קיים. ראינו במחקרים שלמרות שלאנשים חשובה הדיגיטציה, מה שיקבע את הנאמנות של לקוחות לבנק, זה אם הם זכרו את שם הפקיד ששמרת אותם בדרך כלל. בסוף, עם כל הטכנולוגיה, הקשר הבין-אישי הוא קריטי ומשמעותי. אנחנו חיים בעולם של פרסונליזציה. יש לקוחות שונים, עם צרכים שונים, וצריך להתאים מסר לכל אחד. אלה דברים שלא היו פעם במודעות. כיום, קל מאוד לעזוב בנק, ולכן הקשר הבין-אישי הוא ה-דבר. אנחנו מבינים כיום שיש לקוחות שונים עם צרכים שונים."

אנשים עדיין מחפשים ללכת למותגים המוכרים והיקרים?
"פעם המוצר היה המלך. המותגים הגדירו בעבר סט של מאפיינים, והרעיון היה שאם אתה רוצה לקבל סט מסוים, בין אם זה יוקרה שקטה או יוקרה יותר בולטת, המותג היה אומר עליי מי אני. זו הייתה הגישה השלטת במשך הרבה מאוד שנים. אני לא אומרת שהגישה הזו כבר לא קיימת, אבל יש היום הרבה יותר טרנדים מאשר מותגי על. היוצא מן הכלל הוא האלפיון העליון. פרארי או בנטלי לא מאבדים את היוקרה שלהם, אבל המותגים האלה מדברים ממילא לשוק מאוד מצומצם."

אז בעצם אפשר לומר שיש דבר כזה "לקוח חדש", ששונה ממה שהכרנו לאורך הרבה מאוד שנים.

"כן, בהחלט. אחד הדברים שאנחנו רואים כשאנחנו מסתכלים על הצרכן החדש, זה שכיום, אנשים לא משלמים על מוצרים. הם גם לא משלמים על שירותים, עד כמה שזה נשמע מוזר. הם משלמים על מה שהמותג או המוצר גורמים להם להרגיש. ואם אנחנו יודעים לספר את הסיפור הנכון, ולייצר למוצרים מסוימים את הנרטיב הנכון, אז הרבה יותר פשוט למכור. כלומר, המוצרים שמצליחים, ואת זה אנחנו רואים כמעט בכל תחום, הם המוצרים הכי טובים בלספר סיפור ולקבוע נרטיב. אני תמיד שואלת לקוחות, לפני הכול: איך אתה מתכוון לתת ללקוח שלך להרגיש? וזו יכולה להיות הרגשה של ביטחון או של ודאות, וזו יכולה להיות תחושה של צמיחה וגדילה, או שזו יכולה להיות תחושה של הכרה

← "אני אומרת לכל בעל עסק: קודם כול תמצא את הבידול שלך, את מה שמייחד אותך. השוק כיום הוא שוק של 'Storytelling', של חוויית מוצר וחוויית לקוח." ד"ר לירז מרגלית קובעת: בימים אלה, חוויות גוברות על מוצרים, וחוויית שירות אישית ואנושית עדיין מנצחת את כל הבוטים, הרובוטים והבינה המלאכותית. ד"ר מרגלית, אחת המומחיות הבולטות והמוכרות בישראל בחוויית לקוח, עיצוב התנהגות והתנהגות צרכנים, מתארת בשיחה על "מדד הצמיחה" את השינויים שחוזה העולם הצרכני, את הרגשות שהצרכנים רוצים לחוש לפני שהם משלמים על מוצר, ומעניקה כמה המלצות שעשויות לעזור לכל בעל עסק ולכל חברה שמחפשת לצמוח. "אחד הדברים שאנחנו רואים כשאנחנו מביטים על הצרכן החדש, זה שאנשים משלמים על מה שהמותג גורם להם להרגיש", מסבירה מרגלית. "אם אנחנו יודעים לייצר את הנרטיב הנכון, אז הרבה יותר פשוט למכור. מוצרים שמצליחים לבנות סיפור, אלה המוצרים הכי טובים. כשאני עובדת עם לקוחות, עוד לפני שמתחיל הפיץ' על המוצר, אני שואלת שאלה אחת: איך אתה מתכוון לתת ללקוחות שלך להרגיש? אנחנו צריכים להבין מה הרגש. כיום, אפילו היזמים הכי גדולים מדברים על נרטיב ועל רגשות – עוד לפני המוצרים שהם רוצים למכור או לשווק."

זה נכון לכל תחום?

"כן. אפילו יזמי נדל"ן, לכאורה תחום לא קשור, באו לערוך מחקר צרכני כדי להבין למי הם מתכוונים למכור ומה הסיפור שהם יספרו. עוד לפני שהניחו לבנה אחת, כבר חשבו על הבנייה, על המיתוג ועל הקהל שאליו הם מכוונים. יזמים ובעלי עסקים מבינים שהחווייה היא הוליסטית. מי שמבין את זה, יצליח. גם כשאנחנו מדברים על בנקים,

ד"ר לירז מרגלית | מומחית לחוויית לקוח, עיצוב התנהגות והתנהגות צרכנים



לבנות את המוצר, את הנרטיב, את השפה. התפיסה הישנה הייתה, The Product is the King, לעומת התפיסה החדשה שקובעת The Customer is the King. כשהמוצר הוא המלך, אז כל התכונות של המותג נדבקות בו, ואני לא צריך לדבר, אני לא צריך להגיד כלום, רואים שלבשתי משהו. רואים מי אני, אבל, אנחנו בהחלט רואים אצל הדורות הצעירים שהם יותר ויותר משתחררים מהתפיסה הזו, ויש הרבה יותר טרנדים ומותגים שקמים ונופלים."

זה יהיה נכון לומר שהנאמנות למותגים מתה, שאין יותר דבר כזה, נאמנות?

"קח למשל את שוק הרכבים החשמליים הסיניים. אתה רואה רכבים חשמליים עם כל מיני אותיות ושמות שהסינים מנסים למכור לנו. זה תופס, כי הצרכן כבר לא מסתכל כן מותג או לא מותג. היבואנים מנסים, בכל זאת, ליצור איזשהו בידול בין הרכבים האלה, כי השוק של הרכבים האלה מאוד-מאוד גדול. הצרכן אומר לעצמו: יש לי רכב פונקציונלי, חשמלי, הוא עונה על כל הצרכים שלי – זה אחלה דיל. אני יכול לקנות אותו. בשוק של הרכבים הפונקציונליים קשה למצוא נאמנות. אנשים יקבלו את הנאמנות שלהם במקומות אחרים. בבנק, לעומת זאת, כפי שאמרתי קודם, לאנשים חשוב לדבר עם בני אדם, לא עם בוטים, בעיקר כשמצבם הכלכלי פחות טוב. נוצר כאן אפקט שלא חשבו עליו. לפעמים אנשים צריכים את תחושת הרגיעה והביטחון. נכון שזה לא תקף לגבי כולם, אבל אצל אוכלוסייה מסוימת – זה הדבר הכי חשוב. ושמ, דווקא במקום הזה, יש נאמנות למותג."

לסיכום, מה ההמלצה שלך לבעלי עסקים בעידן שבו אנחנו חיים, עידן של תהפוכות ושינויים מהירים?

"כמעט בכל הרצאה שלי אני אומרת לקהל: ככל שהמרחק בין המוצר עצמו לבין הסיפור שאתה מספר יותר גדול – אתה יכול ליצור יותר נאמנות ולמכור בצורה יותר רווחית. אם ניקח, למשל, את הדוגמה האולטימטיבית – אפל – כשאתה מסתכל על המפרט שלהם, אין לך לא זיכרון, לא מעבד, כלום. הם רק אומרים: ברגע שיהיה לך את הטלפון שלנו, אתה תצליח לחשוב אחרת. Think different. אין שום קשר בין הסיפור לבין זה שהם מוכרים בסוף מחשבים. הם מוכרים ברזלים. אבל הם הצליחו לספר סיפור כל כך טוב, ולתמוך ולחזק אותו – שהוא מחלחל. וכשבדקנו במחקר את הסוגיה הזו אצל רוכשי הטלפונים, גילינו שאצל חלק מרוכשי אפל זה היה סמל סטטוס, ואצל חלק זה היה סמל ליצירתיות. ואילו אצל חלק אחר, זה היה סמל למקצועיות ולהבנה טכנולוגית. זיהינו מגוון רחב של מאפיינים, וכל אחד, כל לקוח, לוקח את מה שטוב לו ומדביק את זה לעצמו. וזו היכולת לספר סיפור, לבנות נרטיב חכם ומצליח". ■



חנות הדגל של אפל ניו יורק

ו/או של סטטוס כלשהו. אבל, בכל מקרה, דבר ראשון אנחנו צריכים להבין מה הרגש. העניין הזה חודר לאט-לאט, ויותר ויותר בעלי עסקים מבינים את זה, את הצורך בבניית נרטיב."

כולנו גדלנו עם המותגים הגדולים, המפוארים והמפורסמים, שמלווים את החיים של כולנו כבר עשרות שנים. הצרכן החדש עדיין מחפש מותגים כאלה, או שיש עולם חדש בתחום הזה?

"זו שאלה מצוינת. זה לא שזה לא קיים. ישנו עדיין הרצון הזה לרכוש מותגים מאוד בולטים וחזקים. אבל כיום אנחנו כבר רואים קבוצה נוספת, מובחנת, והיא הקבוצה של הצריכה הסמויה, הצריכה הלא ראוותנית. זו קבוצה שיש בה אנשים שאוכלים יותר אורגני, ועושים פילאטיס ויוגה, וחשוב להם ללמוד, ולהעניק, וידע הוא דבר מאוד משמעותי עבורם. אלה אנשים שעדיין ישלמו 500 שקל על מותג, אבל המותג יהיה unbranded. הדגש הוא לא על המוצר עצמו, הדגש הוא על הצורך. הכול מתחיל מהצורך של הלקוח, ומשם מבינים איך



אנשי השטח

ליניב חדד, מנהל מרחב דרום במזרחי-טפחות, אין ספק לגבי עתיד הדרום בכלל, ועתיד העסקים במרחב בפרט. "אנחנו במצב אחר לגמרי ממה שהיינו במשך שנים ארוכות", הוא אומר. "יש פה תחושה של התחדשות והזדמנות מאוד-מאוד גדולה באזור הדרום. המצב הביטחוני משתפר והולך, חולקו הטבות לתושבים, ובשעה שמחירי הדיור כל כך גבוהים ויקרים במרכז הארץ – אנשים מחפשים אלטרנטיבה. והם באים לכאן, לדרום. זה אזור שצומח והוא יצמח עוד יותר בעתיד הקרוב."

עם חדד ביקשנו לדבר על הצמחת עסקים, אך בעיקר על הכלים הפיננסיים הנדרשים כדי לסייע לעסקים פרטיים ובינוניים מאזור הדרום, שנקלעו לתקופה קשה ומורכבת ב-7 באוקטובר. עסקים רבים עוד סוחבים הלוואות מתקופת הקורונה, והאסון באותה שבת שחורה הפך את הכול להרבה יותר מורכב. אבל, ההערכות האופטימיות של מנהל המרחב לגבי הדרום מתבססות, בין היתר, על צעדים שעשתה המדינה לאורך השנים, בעיקר בתחום התחבורה והתשתיות, על העברת יחידות ובסיסים צבאיים רבים

יניב חדד, מנהל מרחב דרום במזרחי-טפחות, עבר עם לקוחות הבנק תקופות קשות ומורכבות, והוא מציע לבעלי העסקים שרוצים לצמוח, לנהל קשר אישי וישיר עם הבנק שלהם | "אנחנו מחוברים לשטח, מכירים את האנשים ואת הצרכים של השוק, ועוזרים לכל בעלי העסקים, גם בתקופות משבר. גמישות ומהירות חשובות מאוד בעידן הנוכחי"



יניב חדד | מנהל
מרחב דרום
במזרחי-טפחות

הטיפ של חדד

"הכינו תוכנית פעולה, פעלו בתחום שבו אתם מבינים, שיש לכם בו יתרון יחסי ואתם מכירים את המתחרים שלכם. אנחנו כנים עם הלקוחות ובוחנים את העסקאות מתוך רצון אמיתי לייצר צמיחה נכונה וחיובית. צמיחה מחייבת שיתוף פעולה הדוק עם הבנק. שקיפות, הכנה מראש והעברת חומרים מסודרים ומעודכנים יסייעו מאוד לבנק לתמוך במהלך הנדרש".

דרומה, וגם על העובדה שלאחר היציאה מההלם, המדינה העניקה מענקים וסיוע לבעלי העסקים. "קורים הרבה דברים, ולכן אני חושב שיש פה הזדמנות", מדגיש חדד. "בשנים האחרונות, תנאי השוק השתנו בקצב מאוד-מאוד גבוה. כבר חמש-שש שנים שתנאי השוק משפיעים על העסקים בדרום בצורה משמעותית. קורונה, ריביות גבוהות, מלחמה, תחרות גוברת, רשתות גדולות, סחר באינטרנט. לכל דבר כזה צריך להגיב בזמן אמת, ולסייע לעסקים הפרטיים והבינוניים להתמודד כדי לשרוד ולצמוח".

כשאתה אומר להגיב, למה אתה מתכוון?

"עסקים פרטיים ובינוניים צריכים לדעת איך להתמודד עם השינויים ואיך לעשות שינויים בעצמם. זה דורש תכנון וגם לדעת איך להפוך עסק ליותר גמיש, שיכול להגיב לתנאי שוק משתנים. פתאום צריך להכין תוכנית עסקית כדי לדעת אם לעסק יש את המשאבים כדי לצמוח. משאבים זה גם כוח אדם. בהרבה מאוד עסקים פרטיים הכול מבוסס על אדם אחד. מופע של איש אחד. פרסום, ניהול, כסף, שיווק, מכירות, ניהול אזורים – הכול מרוכז אצל איש אחד. אם חברה כזאת רוצה לעשות צעד קדימה כדי לגדול, היא צריכה להבין שצריך לחלק אחריות לאנשים נוספים, לגייס עוד כוח אדם. חוץ מזה, צריך ללמוד איך לעשות שיתופי פעולה ואיך לגייס הון לצמיחה, להבין כמה הון עצמי ישנו ומה לעשות עם האשראי והחזרי ההלוואות".

חדד סבור, כי עסק שרוצה לצמוח בצורה נכונה, חייב לצידו בנק מלווה שיאפשר לו לבצע צעדים אסטרטגיים של התרחבות. "גב בנקאי הוא עניין מאוד משמעותי", הוא מסביר. "מימון בצמיחה מחייב שילוב עם בנק, בין אם כדי להשקיע בכוח אדם, ובין אם בטכנולוגיות או במכשור. גם סוגיית האשראי היא קריטית, בעיקר כשהעסק גדל. ולכן עסק זקוק לבנק מלווה שיסייע לו בסוגיות של אשראי וביטחונות. ובדיוק בנקודה הזו, כדאי לכל בעל עסק לעבוד עם בנק שמעניק שירות אישי, מותאם. במקרים כאלה דיגיטציה פחות עוזרת. צריך מישהו, בנקאי מקצועי בשר ודם, שיהיה שם ושאפשר לדבר איתו".

בעידן הנוכחי, עסקים שלא מתאימים עצמם לצורכי השוק במהירות, מתקשים לשרוד. "אל מול התחרות העזה, אני חושב שהדבר הכי חשוב זה לתכנן", מדגיש חדד. "תוכנית עסקית עוזרת להבין לאן רוצים להגיע. אם בן אדם הולך אחרי החלום שלו, אבל המציאות היא אחרת והשוק אחר – זה לא מסתדר. עסקים כבר לא יכולים לשבת בשלווה באזור הנוחות שלהם. הם צריכים להמציא את עצמם כל תקופה מחדש, להתרגל לעבוד עם יועצים חיצוניים, לקצץ בעובדים קבועים ובהוצאות קבועות".

חדד מאמין כי ההיכרות שלו ושל אנשיו עם בעלי העסקים בדרום, יוצרת דיאלוג פתוח וכן עם הלקוחות. הכנות הזו, היא זו שמאפשרת לומר לעתים "לא". "הגיעה אלינו עסקה גדולה יחסית, ואנחנו הודענו ללקוח שלא נלך איתו", הוא מספר. "עשינו את זה כי ראינו שאין סינרגיה בין הפעילות הנוכחית של העסק למה שיהיה בעתיד. במקרה כזה, התשובה השלילית שלנו מגיעה ממקום של דאגה ללקוחות שלנו. אנחנו חיים את השטח, ואנחנו באמת מחוברים ללקוחות שלנו". ■

יותר טוב מטוסקנה

יקיר כנפו גויס למילואים בתחילת המלחמה, ומאז שירת יותר מ-250 יום | חברת התיירות הייחודית שהוא מנהל צמצמה פעילות וכמעט נסגרה, עד היום המוזר שבו כנפו יצא מעזה - וחבר למשרד החוץ | כיום, החברה כבר מגלגלת מיליונים וחולמת להתרחב לחו"ל. סיפור על ציונות, יזמות וגמישות



← ב-7 באוקטובר, כמו מאות אלפים נוספים, יקיר כנפו גויס לשירות מילואים ארוך. כנפו, יזם בתחום התיירות החקלאית, נטש את משרדי "מהשדה לשולחן ישראל", עלה על מדים ועד היום שירת כבר יותר מ-250 ימים. את העסק הפקיד בידיו של החבר והשותף, אביאל אלבז, בתקווה שביטול הטיסות והיעלמותם של התיירים הזרים לא יביאו לקריסת העסק ולסגירתו.

"מהשדה לשולחן ישראל" הוקמה עוד לפני שפרצה הקורונה. במשרד התיירות התלהבו מהמיזם והעניקו לכנפו פרס על החזון. ואז באה המגיפה, השמיים נסגרו, והעסק, יחד עם הפוטנציאל - כמעט קרסו. במקום לטייל בין חוות חקלאיות ולהאכיל תיירים בשדות, החליטו כנפו ואלבז לשווק ירקות ופירות היישר מחקלאים לבתי הצרכנים. חיש מהר הם הפכו לטרנד ארצי. "היינו הראשונים", נזכר כנפו בגאווה.



יקיר כנפו ואביאל אלבז | מייסדי "מהשדה לשולחן ישראל"

המרכזיים בחברה, בהם שיווק, ניהול, לוגיסטיקה, יצירת תוכן, קולינריה ופיתוח עסקי. לפי שעה, מגלה כנפו, העסק כבר מגלגל שלושה מיליון שקל בשנה, אך היעד הוא עשרה מיליון ויותר כבר ב-12 החודשים הקרובים. בד בבד, כנפו פועל להקים ארגון גג שירכז את כל נושא התיירות החקלאית בישראל, וישווק את ישראל בעולם כיעד קולינרי חקלאי מפותח ומפואר. "אנחנו בעצם נהיה אלה שנדברו ונספר את הסיפור של המרחב הכפרי", אומר כנפו. "אנחנו נפיק תוכן, נשנע תיירים מהמרכז לכל פינה בישראל, ונעזור לאנשים לאתר את היעד שהם רוצים לבקר בו. כיום זה לא קיים: תייר שרוצה להגיע ליקב צריך לחפש בין המועצות המקומיות ובכל מיני אתרים. אין שום דבר מסודר, ואת זה אנחנו רוצים לארגן. אנחנו נהיה חברת התיירות וארגון הגג של התיירות החקלאית בישראל".

ברחבי הארץ יש כיום כ-500 יקבים בגדלים שונים. לצידם, מתקיימים בפינות חמד שונות עשרות, אם לא מאות, מחלבות, חוות אורגניות קטנות ומשקים חקלאיים. "לאף אחד במשרדי הממשלה אין באמת מושג כמה חוות וכמה יקבים יש", מתאר כנפו את התסכול. "אפילו לי היה קשה למצוא את המידע, אז מה יעשה תייר?"

כנפו ואלבז חולמים על עסק בינלאומי שייצר הכנסות של עשרות מיליוני דולרים. את הידע הם כבר רכשו, את הנכונות להקריב ולעבוד קשה יש להם, נותר רק לא להפריע להם. "אנחנו ממציאים את עצמנו כל פעם מחדש", מסכם כנפו. "אנחנו עושים גם מסעדות וגם תיירות, ואנחנו עם הרגליים על הקרקע. יש לנו שלושה מנועי צמיחה: עולם התוכן שכולל שיווק של מקומות, תיירות שתפעל באופן עצמאי דרך פלטפורמה שאנחנו בונים E-commerce-1 כלומר מכירה של תוצרת ישירות לצרכן. אלה מנועי הצמיחה, ואנחנו יודעים שהמלחמה תיגמר מתישהו וצריכים להיות מוכנים". ■

העסק הצליח לא רע, והביקוש רק גבר. אבל כנפו ואלבז רצו להתעסק בתיירות ובאוכל בסגנון Farm to Table. השתחררו, הם חזרו מיד לשטח והחלו לארגן אירועים במשקים חקלאיים בכל הארץ. הישראלים, שמיצו את החנק של הסגרים, חיפשו להתאוורר – והביזנס המריא. "בסוף הקורונה היה מותר להתקהל בשטחים פתוחים, אז התחלנו להפיק אירועים במשקים חקלאיים, אירועים קטנים", מתאר כנפו. "באו קבוצות של 20 איש, לקחנו אותם לשדה, הם אספו ירקות – ועשינו מזה ארוחה. לקחנו אנשים ליקבים, בנינו ארוחה על בסיס היין, שבע מנות עם שבעה סוגי יין. אותו הדבר עשינו בבתי בד: לקחנו שבעה סוגי שמן זית, ועשינו שבע מנות אוכל. למדנו איך להפוך, בתוך שעה, משק פשוט למשק תיירותי".

אבל ליזמים הצעירים זה לא הספיק, והם הקימו ביפו בית קפה שכונתי-בר יין-מעדנייה, שקיבל את השם "דלי אלהמברה". כנפו מתייחס למקום כאל מפקדה. "יש קפה בבוקר, יין בערב, ובמהלך היום כולו יש מעדנייה עם תוצרת ישראלית", הוא מתאר את המיזם שקם לפני ה-7 באוקטובר. "בעיקרון, אנחנו לוקחים קבוצות מכל הארץ למסע קולינרי שכול-כולו סביב החקלאות הישראלית: מזון, יין, תבלינים. טעמים, ריחות. זה בדיוק כמו באיטליה, כמו בספרד או בצרפת. לא המצאנו את הגלגל, אבל לקחנו אותו והתאמנו אותו לישראל".

יזמים בכל מצב

העסק פרח. ואז הגיע ה-7 באוקטובר. כנפו התגייס, ובין לבין הצליח לעזור לאלבז. איכשהו, למרות הקשיים, החברה שרדה. בתקופה שבה עסקים רבים בבעלות אנשי מילואים שנקראו לחזית קרסו אחרי כמה חודשים, היציאה של "מהשדה לשולחן" מהמשבר שאליו נקלעה לא מובנת מאליה. בעודו במילואים, באחת היציאות מרצועת עזה, כנפו הגיע למשק קטן באזור עוטף עזה. חנות המשק הושבתה בעקבות המצב הביטחוני, ובעלי הבית לא ידעו מה לעשות. כנפו הבטיח לסייע, ובתוך שבוע הביא קבוצה ראשונה של תיירים מענף ההייטק. במשרד החוץ שמעו על המיזם, הבינו את הפוטנציאל, אימצו את החברה ושיגרו אליה משלחות בינלאומיות שהגיעו לבקר בעוטף עזה כדי לראות בעיניים את זוועות הטבח. החיבור בין הביקור הקשה והמזעזע בקיבוצים החרוכים ובין המפגש עם הקולינריה והחקלאות הישראלית, מייצר חוויה יוצאת דופן לחברי המשלחות.

"משרד החוץ מביא משלחות לבארי, לכפר עזה ולנובה", מתאר כנפו את הביזנס החדש. "אחרי סיור כזה, כולם במצב רוח רע מאוד. ואז אנחנו נכנסים לתמונה ולוקחים את המשלחות למשק כלשהו שנמצא בעוטף, ומראים להן איך ישראל ממשכה לצמוח, איך השדות ירוקים ואיך אף אחד לא מוותר על העתיד ועל הקרקע. זה חיבור חזק ועוצמתי מאוד. אנשים רואים גם את התמונות הקשות, אבל מבינים, תוך כדי, שהישראלים לא הולכים לשום מקום, אלא ממשיכים לצמוח, לגדול, לחלום, לייצר ולגדל חיטה בשדות".

כנפו ואלבז מנהלים צוות של 12 עובדים בלבד, אבל הכוונה היא להתרחב ולגדול. השניים מחלקים ביניהם את התפקידים

סיכום



המשק הישראלי הפגין ב-2024 ביצועים מרשימים – למרות התמשכות המלחמה, למרות הריבית הגבוהה, ועל אף המחסור בעובדים. מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות מעיד על המשך עלייה בפעילות העסקים הפרטיים, וסקר העסקים שערכנו מגלה כי בעלי העסקים מקווים לצמיחה מואצת – עוד השנה. בהשוואה למדד הצמיחה הקודם, השנה המדדים מעידים כי המגמה הכללית השתנתה, והחיובי עולה על השלילי. המשק הישראלי עדיין לא חזר לשגרה מלאה, אך נראה כי הוא בדרך לשם. יעידו על כך גם הנתונים האובייקטיביים.

מדד הצמיחה של בנק מזרחי-טפחות לשנת 2025 מגלה תמונה מורכבת – אך מעודדת. מתוך מאות נתונים, סקרים, ראיונות עם מומחים ושיחות עומק עם יזמים, עולה מסר שאינו מותיר מקום לבלבול: הישראלים מאמינים במדינתם, מאמינים מאוד בעתידה – ובעתידם שלהם בה. הנתונים שהצגנו בדוח הזה מראים, כי בעלי העסקים מחפשים להתרחב, לגדול ולמצוא אפיקים נוספים לצמיחה. הישראלים, כרגיל, ממש לא נבהלים מהטכנולוגיה החדשה שכובשת את העולם, אלא מסתערים (אם כי עדיין לא במלוא העוצמה) על הבינה המלאכותית ועל הפוטנציאל הטמון ביכולות שלה.

האבטלה ברמה נמוכה עד אפסית, הביקוש לעובדים רק גדל והולך, ועשרות אלפי עסקים חדשים נפתחו בישראל בשנה האחרונה. גם המערכת הבנקאית משתנה: הבנקאים מחפשים דרכים חדשות ויצירתיות כדי להיות נגישים יותר, להעניק שירות אנושי ואישי ללקוחות, וללוות את בעלי העסקים בהחלטות המורכבות והגדולות שלהם. הגישה של Trusted advisor תופסת יותר ויותר מקום בשירות שמעניקים הבנקים ללקוחות שלהם. הצרכן הישראלי, מצידו, גם הוא לא מה שהיה פעם. הוא חכם, ביקורתי ובודק לפני שהוא מקבל החלטה. הוא דורש חוויה – לא רק עסקה.

אבל, כמו תמיד, העסקים אינם פועלים בוואקום, אלא בתוך מציאות כלכלית מקומית ועולמית מורכבת, ובסביבה גיאופוליטית רוחשת. המלחמה שהחלה באוקטובר 2023 עדיין נמשכת, והיא ממשיכה להשפיע על המשק, על הכלכלה וגם על התחזיות. אם המרכיב הביטחוני בפאזל הלאומי ישתנה, המשק הישראלי צפוי להתאושש במהירות – כפי שעשה גם בעבר. לשם כך, יותר מתמיד, דרושה כעת יד מכוונת ומנהיגות כלכלית מקצועית שתקבל החלטות נכונות שיאפשרו למשק לדהור קדימה ולצמוח.

קשה לבלום את הנחישות של בעלי העסקים הישראלים. הם נלחמים, מי בחזית, מי בעורף ומי בשניהם. והם נלחמים – כי הם מאמינים בישראל. כמונו בדיוק.

