

| יוני 2026 |

# מדד הצמיחה

מזרחי-טפחות עסקים | 2026





בעלי העסקים בישראל פועלים בשנים האחרונות בסביבה שאין לה כמעט תקדים: מציאות ביטחונית מורכבת, שינויים כלכליים מהירים, ריבית גבוהה, אתגרים בשוק העבודה ותנאי אי ודאות מתמשכים אשר הפכו לחלק בלתי נפרד מהשגרה. ובכל זאת, גם השנה, מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות מציג תמונה ברורה ומעודדת: המגזר העסקי בישראל ממשיך להפגין חוסן, אחריות ואמונה בעתידה של המדינה ובעתידו של המשק.



ממצאי המדד משקפים תחושה של אופטימיות, אבל גם של דאגה מסויימת אל מול האתגרים הבלתי צפויים שעשויים עוד לצוץ. בעלי העסקים זהירים יותר משהיו בעבר, מקבלים החלטות באופן מחושב יותר, ומודעים היטב לסיכונים הניצבים בפניהם. אולם לצד הזהירות, בולטת גם תכונה ישראלית מוכרת: היכולת להמשיך לפעול, להתאים את עצמנו לנסיבות משתנות ולזהות הזדמנויות גם בתקופות מאתגרות.

הנתונים מלמדים כי רוב בעלי העסקים ממשיכים להאמין ביכולתם לשפר את ביצועי העסק בשנים הקרובות. גם כאשר הסביבה העסקית הופכת לקשה יותר, הם אינם מוותרים על שאיפות הצמיחה שלהם. הם משקיעים בהתייעלות, בוחנים דרכי פעולה חדשות וממשיכים לחפש את המהלכים שיאפשרו להם להוביל את עסקיהם קדימה.

אחד הנתונים המרכזיים העולים מהמדד השנה הוא חשיבותה של הסתגלות לשינויים. עסקים רבים פועלים כיום מתוך הבנה שהצלחה אינה נמדדת רק ביכולת לצמוח בתקופות של יציבות, אלא גם ביכולת להתמודד עם שינויים, לנהל סיכונים ולהגיב במהירות למציאות חדשה. במובן זה, המגזר העסקי הישראלי ממשיך להפגין יכולות יוצאות דופן. ממצא מעודד במיוחד הוא האימוץ של טכנולוגיות חדשניות ובראשן הבינה המלאכותית. יותר ויותר בעלי עסקים מבינים כי החדשנות איננה רק כלי שמסייע לייעל את תפעול העסק, אלא גם כלי מרכזי לחיזוק כושר התחרות ולהבטחת הצמיחה העתידית. היכולת לשלב טכנולוגיה, ידע וחשיבה יזמית היא אחד הנכסים החשובים ביותר של המשק הישראלי, והיא באה לידי ביטוי באופן מובהק גם במדד הנוכחי.

כלכלת ישראל נשענת בראש ובראשונה על האנשים שמניעים אותה: היזמים, בעלי העסקים והמנהלים שבחרים מדי יום להמשיך ליצור, להשקיע, להעסיק עובדים ולבנות ערך. הם מהווים מנוע מרכזי לצמיחה, לתעסוקה ולחדשנות, הם שמאפשרים למשק הישראלי להמשיך ולהתקדם, גם כשהמציאות מתעתעת. מדד הצמיחה 2026 אינו מספר סיפור של אופוריה, אלא סיפור של ביטחון ביכולת. הוא משקף מגזר עסקי שמביט למציאות בעיניים פקוחות, מכיר באתגרים, אך ממשיך להאמין בעתיד. זהו מקור לאופטימיות עבור כולנו – משום שכאשר בעלי העסקים ממשיכים להאמין, ליזום ולפעול, גם המשק כולו ממשיך וימשיך לצמוח.

משה ארלי

# תוכן

05

מחקר מדד הצמיחה 2026

## אופטימיות זהירה

בעלי העסקים ממשיכים להאמין בעתיד חיובי אך נזהרים יותר ומשקיעים ב-AI; המשק כולו ממשיך לצמוח

11

תשתיות

## תשתיות או לא להיות

מאות מיליארדים יושקעו בשנים הקרובות באנרגיה, מים, תחבורה ובטיפול בפסולת כדי להשאיר את ישראל בצמרת המדינות המפותחות. ההשקעות האלה יקבעו את עתיד הצמיחה הישראלית

16

נתוני מדד הצמיחה 2026

## התאוששות במבחן

המשק מגלה חוסן ועמידות, אך עדיין רגיש לכל התפתחות ביטחונית משמעותית

21

טכנולוגיה

## עסקה עם סוכן

הבינה המלאכותית נמצאת כבר כמעט בכל מקום, משנה את עולם התעסוקה, מעודדת צמיחה ומעוררת חששות

24

סחר חוץ

## 2 צדדים למטבע

השקל החזק - ברכה ליבואנים, כאב ראש ליצואנים

28

פורטרט

## גן. סיפור. צמיחה.

המסעדתן ואיש העסקים ברנרדו בלחוביץ' היה כבר למעלה, ואז למטה, ואחרי טיפוס ארוך שנים ואקזיט מפואר של 150 מיליון שקל, הוא מרגיש שהוא רעב מתמיד לצמוח, לגדול ולהתרחב



קצב האינפלציה השנתי  
12 חודשים אחרונים

**1.9%**



שכר ממוצע במשק  
**₪15,979**  
מרץ 2026



ריבית בנק ישראל  
**3.75%**  
מאי 2026



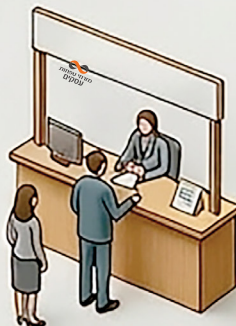
שער הדולר  
**₪2.96**  
19.6.2025



אוכלוסיית ישראל  
**10.244**  
מיליון תושבים  
מעודכן ל 2026



שיעור  
האבטלה  
**2.8%**  
מאי 2026



# אופטימיות זהירה

מחקר מדד הצמיחה 2026 של מזרחי-טפחות חושף את חוסן בעלי העסקים הפועלים במציאות מתעתעת, אך גם את החששות שלהם מחוסר יציבות מתמשך, ואת השחיקה באופטימיות | למרות הטכנולוגיה, 37% מבעלי העסקים רואים בגיוס כוח אדם את האתגר העיקרי שלהם השנה | לנוכח המצב הביטחוני המתמשך, 52% מבעלי העסקים ביצעו פעולות התייעלות בעסק | ה-AI הופך ליותר ויותר נוכח בעסקים, וקצב האימוץ של הטכנולוגיה שמשנה את העולם גובר

הצמיחה של מזרחי-טפחות מציג עובדה שאי אפשר להתעלם ממנה: בעלי העסקים בישראל מסרבים להרים ידיים ולהיכנע לתסכול. המחקר נערך שנה שלישית ברציפות בקרב 500 עסקים פרטיים ובינוניים בעלי מחזור של לפחות 5 מיליון שקל ולפחות שישה עובדים, בין סוף אפריל לסוף מאי 2026, לאחר "שאגת הארי", ותוך כדי לחימה בגזרה הצפונית. הממצאים מציגים תמונה מורכבת, אך חיובית: מצד אחד, ניכרת שחיקה כמעט בכל מדדי האופטימיות. מצד שני, רוב בעלי העסקים עדיין מאמינים בעתיד העסק שלהם וביכולת של המשק הישראלי להתאושש.

בשעה שהמציאות הביטחונית מתעתעת בישראלים, בעלי העסקים במדינה כבר אינם מדברים על "חזרה לשגרה". מבחינתם, המציאות המשתנה תדיר - היא השגרה. מלחמה ממושכת, גיוסי מילואים חוזרים, יוקר מחיה גבוה, ריבית שיורדת באופן איטי, חוסר ודאות פוליטי, התחזקות השקל - כל אלה הפכו לחלק בלתי נפרד מהמציאות שבה פועל המשק הישראלי. העייפות מכמעט שלוש שנים של מלחמה מתחילה לתת את אותותיה, וחוסר הוודאות מתחיל לשחוק את האופטימיות המפורסמת של הישראלים. עם זאת, מחקר מדד

## מגמות מרכזיות | דו"ח מצב

### כיצד תיראה שנת 2026 בעיני בעלי העסקים



מאמינים שמצב החברה  
ישתפר בשנה הקרובה

2025

60%



סבורים כי יהיה גידול  
בהיקף המכירות

2025

58%



מאמינים כי המחזור  
העסקי יגדל

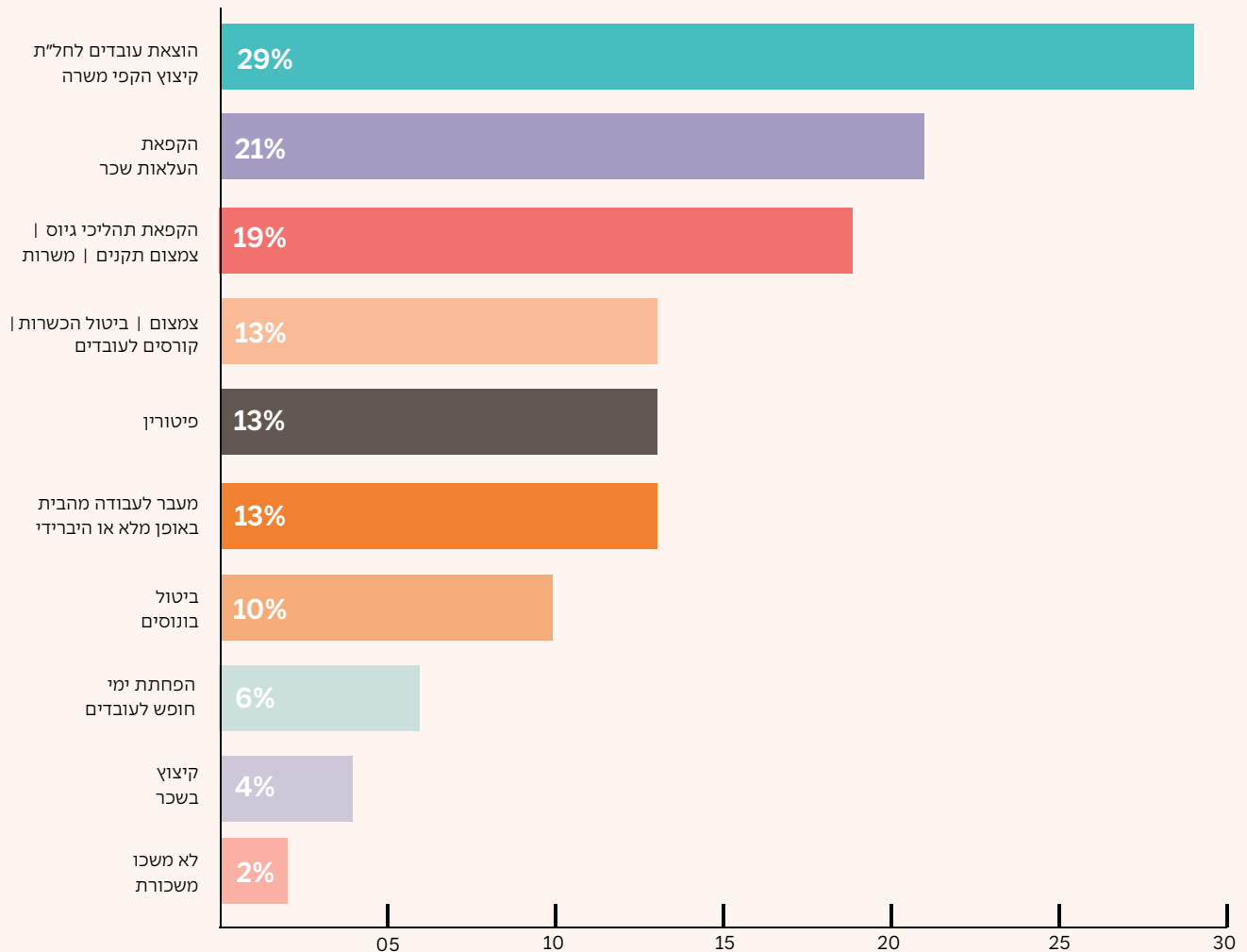
2025

60%

# 37%

גם ב-2026 גיוס עובדים חדשים מהווה את  
האתגר הגדול ביותר עבור בעלי העסקים

## 52% \* מבעלי העסקים ביצעו פעולות שנועדו לצמצם סיכונים כדי לשרוד את התקופה הנוכחית



\* ניתן לציין יותר מפעולה אחת, הנתונים מסתכמים ליותר מ-100%

### כחות אופטימיים לגבי העתיד, ומחפשים עובדים

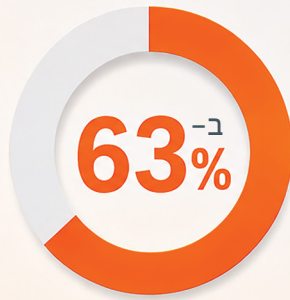
כשצוללים לתוכם, הנתונים מלמדים כי 54% מבעלי העסקים מאמינים שמצב החברה שלהם ישתפר בשנה הקרובה. זהו עדיין רוב ברור בקרב בעלי העסקים, אך מדובר בירידה לעומת 60% שהחזיקו בעמדה זו לפני שנה. גם ציפיות להגדלת המחזור העסקי נשחקו: 52% בלבד מעריכים שהמחזור יגדל, לעומת 60% בשנת 2025. שיעור העסקים הצופים גידול בהיקף המכירות ירד מ-58% ל-51%. הנתונים משקפים מעבר מאופטימיות כי ניתן לצמוח בכל מצב, לעמדה זהירה של הישרדות. בעלי העסקים עדיין מאמינים בעצמם ובמשק הישראלי, אך בניגוד לשנה שעברה, הם נזהרים מלהצהיר הצהרות חד משמעיות ביחס לעתידם.

67% מהעסקים אינם בוחנים מקורות הכנסה חדשים או חלופיים

51% מהעסקים לא שינו את תקציבי הפרסום והשיווק



ציינו כי גיוס העובדים פגע בתפקוד העסק



מהעסקים לפחות עובד אחד היה בשירות מילואים

בהשוואה לשנת 2025, נרשמה עלייה בשיעור העסקים שהוציאו עובדים לחל"ת או צמצמו משרות (מ-15% ל-29%), בעוד ששיעור העסקים שהקפיאו תהליכי גיוס נותר כמעט ללא שינוי, מה שממחיש כיצד הלחץ המתמשך דוחף יותר ויותר חברות להתמקד בשימור תזרים ובהקטנת עלויות. התגובה של רבים מהעסקים למציאות הזאת היא התכנסות פנימה. בעוד שבשנים של צמיחה נהגו חברות לחפש מנועי צמיחה חדשים, בשנת 2026 ניכרת מגמת שמרנות ברורה. 67% מהעסקים אינם בוחנים כלל מקורות הכנסה חדשים או חלופיים. רק 13% בוחנים דרכים להרחיב את סל המוצרים והשירותים שלהם, 8% בוחנים התרחבות לשווקים חדשים בחו"ל, ו-6% בלבד מחפשים מקורות הכנסה חדשים לחלוטין. גם בתחום השיווק ניכרת זהירות: 51% מהעסקים לא שינו כלל את תקציבי הפרסום והשיווק שלהם. רק 10% הגדילו את השקעתם בתחום זה, לעומת 15% שעשו זאת בשנה שעברה. דווקא בקרב העסקים הצעירים, שפועלים פחות מחמש שנים, ניכרת הבנה שבתקופות משבר, נפתחות גם הזדמנויות לכבוש נתחי שוק חדשים: 26% מהם הגדילו את תקציבי הפרסום בהתאם.

כדי להבין את מקור הזהירות הזאת, צריך להסתכל על האתגר שממשיך להופיע בראש הרשימה שנה אחר שנה: כוח האדם. גם בשנת 2026 גיוס עובדים חדשים מהווה את הבעיה הגדולה ביותר של המגזר העסקי בישראל. 37% מבעלי העסקים הגדירו אותו כאתגר המרכזי שלהם – הרבה לפני גיוס לקוחות חדשים, שעומד על 25%, והרבה מעל כל חסם אחר. למעשה, מדובר באתגר היחיד שמטריד יותר משליש מהעסקים בישראל. אצל עסקים קטנים יותר, עד עשרה עובדים, המאבק המרכזי עדיין מתמקד בגיוס לקוחות ובהגדלת הפעילות. אולם ככל שהעסק גדל, כך המחסור בעובדים הופך לגורם המגביל את יכולת הצמיחה שלו.

למשבר כוח האדם יש כמובן קשר ישיר למלחמה המתמשכת. 63% מהעסקים דיווחו כי אחד או יותר מעובדיהם נקראו לשירות מילואים במהלך השנה האחרונה. עבור רבים מהם, לא מדובר באירוע חד-פעמי אלא במציאות מתמשכת. 43% מהעסקים שחוו גיוסי מילואים מעידים כי הדבר פגע בתפקוד השוטף של החברה. 16% מתוכם מדווחים על פגיעה קשה במיוחד. הדרך העיקרית להתמודד עם הבעיה הייתה חלוקת העומס בין העובדים שנותרו בעסק – פיתרון שבו בחרו 41% מהחברות. מתוך זהירות, כנראה, בעלי העסקים לא גייסו עובדים חדשים כדי להחליף את אנשי המילואים, אלא הטילו משימות רבות יותר על העובדים שהמשיכו לעבוד.

## מצמצמים סיכונים, מעלים מחירים

אחד הביטויים הבולטים ביותר לזהירות שאימצו בעלי העסקים בשנת 2026 הוא שורת הצעדים האקטיביים שנקטו כדי להתמודד עם המציאות הכלכלית והביטחונית. יותר ממחצית מהעסקים בישראל, 52%, דיווחו כי ביצעו לפחות פעולה אחת שנועדה לצמצם סיכונים ולהתאים את פעילותם לתקופה הנוכחית. 29% הוציאו עובדים לחל"ת או צמצמו היקפי משרה, 21% הקפיאו העלאות שכר, ו-19% הקפיאו גיוסים או צמצמו תקנים. בנוסף, 13% צמצמו הכשרות מקצועיות לעובדים, 13% ביצעו פיטורים ו-13% עברו למודל עבודה היברידי או לעבודה מהבית. במקביל, 48% מהעסקים דיווחו כי לא נקטו באף אחד מהצעדים הללו, נתון המלמד כי לצד עסקים שנאלצו לבצע התאמות כואבות, קיימת גם קבוצה משמעותית שהצליחה לשמור על יציבות יחסית למרות התנאים המתאגרים.

הלחץ הכלכלי וההתייקרויות במשק מורגשים היטב: 49% מהעסקים העלו מחירים במהלך השנה האחרונה, מספר כמעט זהה ל-51% שעשו זאת בשנת 2025. הנתון הזה מלמד כי למרות התחרות והחשש מפגיעה בביקושים, כמעט מחצית מהמגזר העסקי נאלץ "לגלגל" עלויות גם לצרכנים.

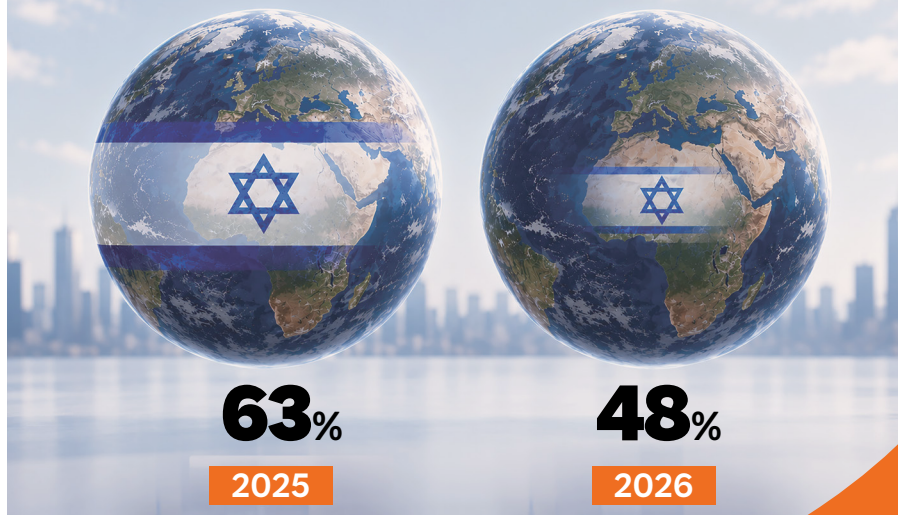
## דוהרים ל-AI ומתייעלים

ובתוך כל המציאות הזאת, בולטת מגמה אחת שממשיכה להתרחב: חדירת הבינה המלאכותית לעסקים בישראל. אם בשנת 2025 רק 29% מהעסקים דיווחו על שימוש בטכנולוגיות AI, הרי שבשנת 2026 הנתון כבר זינק ל-46%. מדובר באחת הקפיצות המשמעותיות ביותר שנמדדו במחקר. בקרב עסקים בעלי מחזור של מעל 50 מיליון שקל, שיעור השימוש כבר מגיע ל-55%, ואצל חברות המקיימות קשרים עסקיים עם חו"ל הוא מזנק ל-60%. לנתונים האלה יש משמעות דרמטית לא בהכרח על ההווה, אלא בעיקר על העתיד. בעלי העסקים הפנימו, תוך שנה, כי ללא שילוב טכנולוגיות של בינה מלאכותית, הם עלולים להישאר מאחור, ולהפסיד מול המתחרים שלהם.

אבל הסיפור המעניין באמת אינו עצם השימוש בטכנולוגיה, אלא ההשפעה שלה על שוק העבודה. בעוד שבקרב עסקים שאינם משתמשים בבינה מלאכותית 42% מגדירים את גיוס העובדים כבעיה המרכזית שלהם, בקרב משתמשי AI הנתון יורד ל-32%.

נראה שבעלי עסקים רבים כבר מצאו דרך להתמודד עם המחסור בעובדים באמצעות אוטומציה, שיפור תהליכים והתייעלות. למרות החששות הרבים מפני החלפת עובדים ופיטורים, 95% מהחברות שהטמיעו AI מדווחות כי לא חל שינוי במצבת כוח האדם שלהן בעקבות שילוב הטכנולוגיה המהפכנית, שמשנה את העולם העבודה בכל העולם. נכון לאמצע 2026, נראה כי הבינה המלאכותית עדיין אינה מחליפה עובדים, אלא מסייעת לעובדים הקיימים להתמודד עם עומס הולך וגובר. עדיין לא ברור אם מגמה זו תשמר גם בשנה הקרובה, בעיקר לנוכח המהירות שבה הטכנולוגיות מתפתחות ומשתלבות בחברות רבות.

## אחוז העסקים שמקיימים קשרים בינלאומיים - בירידה



## הלחץ הכלכלי וההתייקרויות במשק מורגשים היטב:

49%

מהעסקים העלו מחירים במהלך השנה האחרונה

## היחלשות הדולר והאירו



יבוא

54%

מהיבואנים הרוויחו  
מהתחזקות השקל

יצוא

61%

מהיצואנים  
מדווחים כי נפגעו

מצמצמים הוצאות, ועסקים נוספים בוחנים צמצום חוזים עם ספקים, איחוד מתקנים או מעבר למודלים תפעוליים רזים יותר.

למעשה, המחקר מצביע על מעבר הדרגתי מניהול המבוסס על צמיחה לניהול המבוסס על הגנה, שמירה על תזרים וצמצום סיכונים – תופעה שמאפיינת משקים הנמצאים בתקופה ממושכת של אי ודאות. בסופו של דבר, מדד הצמיחה 2026 אינו מספר סיפור של פריחה, אבל גם לא סיפור של משבר. הוא מספר את סיפורה של כלכלה שנמצאת כבר כמעט שלוש שנים במצב חירום, ושל בעלי עסקים שלמדו לעבוד בתוך אי וודאות.

אבל, בישראל כמו בישראל: בעלי העסקים ממשיכים להתאים את עצמם למציאות המשתנה, לאמץ טכנולוגיות חדשות, להתמודד עם מחסור בעובדים ולהאמין שהעסק שלהם ימשיך לצמוח אולי זו בדיוק ההגדרה לחוסן לאומי וכלכלי. ■

## ירידה חדה בפעילות הבינלאומית

אם יש מגזר שמרגיש היטב את השינויים הכלכליים הגלובליים, הרי שמדובר בעסקים הפועלים מול חו"ל. אחד הממצאים החריפים ביותר במחקר הוא הירידה החדה בפעילות הבינלאומית. בשנת 2025, 63% מהעסקים דיווחו על קשר עסקי עם גורמים בחו"ל.

בשנת 2026 הנתון צנח ל-48% בלבד. במקביל, גדל שיעור העסקים הסבורים כי היקף הפעילות מול חו"ל ימשיך להצטמצם. ביטולי טיסות, שיבושים בשרשראות אספקה, אי-ודאות ביטחונית והיחלשות המטבעות המרכזיים מול השקל ותדמית ישראל בעולם – כל אלה יוצרים סביבה פחות "ידידותית" לפעילות בינלאומית.

היחלשות הדולר והאירו יוצרת למעשה שני משקים שונים. עבור היבואנים מדובר בחדשות טובות: 54% מהם מדווחים על השפעה חיובית על העסק. עבור היצואנים, לעומת זאת, מדובר במכה של ממש. 61% מהם מדווחים על השפעה שלילית, ו-42% אף אומרים כי מדובר בפגיעה קשה מאוד. כאשר כל דולר או אירו שמתקבל שווה פחות שקלים, הרווחיות נשחקת במהירות. התוצאה היא פגיעה ישירה במנועי הצמיחה של חלק מהעסקים הישראליים.

## משחקים הגנה, אך מאמינים בכלכלה הישראלית

המחקר מלמד שבעלי העסקים מרגישים היטב את השפעת המציאות הלאומית על העסק שלהם. 38% מהעסקים השיבו כי המצב במדינה פוגע בעסק במידה כלשהי, עלייה לעומת 34% בשנת 2025. מתוך אלה, 20% אמרו שהפגיעה היא במידה רבה או רבה מאוד. הפגיעה אינה מתחלקת באופן שווה: באזור הצפון, שחי כבר תקופה ארוכה תחת איום ביטחוני מתמשך, שיעור העסקים המדווחים על פגיעה מגיע ל-46%, ואילו בקרב עסקים צעירים בני עד חמש שנים הוא מטפס ל-50%.

כתוצאה ישירה מהתחושות הללו, יותר ממחצית מהעסקים בישראל כבר נקטו צעדי התייעלות.

21% פועלים להתייעלות בכוח האדם, 10% מאמצים טכנולוגיות חדשות דוגמת בינה מלאכותית, 10%

# תשתיות או לא להיות

**האוכלוסייה גדלה, הביקושים מזנקים, והפערים בתשתיות הופכים מוחשיים יותר: ישראל צורכת יותר אנרגיה ומים, מייצרת יותר פסולת וסובלת מעומסי תנועה כבדים שגובים מחיר כלכלי יקר | השקעה בתשתיות היא מנוע הכרחי להמשך הצמיחה של המשק ולשמירה על כושר התחרות של ישראל מול הכלכלות המובילות באזור ובעולם | נועם פלג, מנהל סקטור תאגידיים בבנק מזרחי-טפחות, מסמן את היעדים שאליהם יזרמו מאות מיליארדי שקלים כבר בשנים הקרובות**

בישראל נהוג לדבר על מנועי הצמיחה המוכרים לכולם (היי טק, תעשיות ביטחוניות), אך בשנים הקרובות, תצטרך המדינה להשקיע מיליארדים רבים בתשתיות חיוניות, שבלעדיהם, יהיה קשה עד בלתי אפשרי להבטיח כי ישראל תמשיך לצעוד במסלול של המדינות המתקדמות ביותר בעולם. על עשרת מיליוני תושביה, ועם קצב ילודה שמותיר את כל מדינות ה-OECD הרחק מאחור, ישראל צורכת יותר אנרגיה, יותר מים, מייצרת הרבה יותר אשפה ולא פחות כואב - תקועה בפקק אחד גדול, ששורה הרבה מאוד זמן וכסף להרבה מאוד ישראלים.

השקעה בארבעת התחומים הללו איננה רק עניין של איכות חיים. כדי להמשיך לצמוח, ישראל זקוקה להשקעות עתק בתשתיות שיאפשרו לעמוד בקצב ובתחרות מול מדינות האזור והעולם. צריכת האנרגיה בעליה מתמדת, המים הפכו למשאב יקר, הכבישים כבר לא מספיקים למספר הרכבים הצומח ללא הרף והפסולת מאיימת להטביע את כולנו.



נועם פלג, מנהל סקטור תאגידיים בבנק מזרחי-טפחות

ישראל זקוקה למתקן  
התפלה נוסף כל

5 שנים

## מים אסטרטגיים

**ה**רבה מים זרמו בצינורות של מקורות מאז אותו קמפיין לאומי שהתריע כי ישראל מתייבשת בגלל מחסור במים. המים האלה זרמו בזכות מפעלי ההתפלה הפרטיים שהוקמו בשנים האחרונות, מפעלים המספקים כיום כ-80% ממי השתייה של ישראל למעשה, לנוכח הצמיחה במספר התושבים, ואל מול הצורך לשמור על איכות החיים בישראל - נדרש להקים מפעל התפלה חדש אחת לחמש שנים. שני מתקנים נוספים צפויים להתחיל לפעול בעתיד הקרוב, אך במזרח התיכון, המים הם משאב אסטרטגי ראשון במעלה, במיוחד אל מול המשברים החריפים שאיתם מתמודדות כמה ממדינות האזור.

"בעמק חפר אמור לקום בעוד כמה שנים מתקן ההתפלה הכי גדול בעולם", אומר נועם פלג. "הוא צפוי לייצר 400 מיליון מטרים מעוקבים של מים - פי 2 מהמתקן הגדול ביותר שפועל כיום. זה מתקן שאמור לספק מים גם לירדן, שסובלת ממחסור חמור במים כבר תקופה די ארוכה. ירדן מקבלת מים מישראל גם כיום, אבל עם המתקן החדש - יהיה פה הסכם רשמי למכירת מים למדינה זרה".

### זה מזכיר קצת את מה שקורה עם הגז הישראלי בירדן וגם במצרים

"נכון. למעשה, בדומה לתחום הגז, ישראל הופכת לשחקן גיאוגרפי-פוליטי חשוב גם בתחום המים. גם ירדן וגם מצרים רוכשים גז מישראל בכמויות גדולות, וזה הולך לקרות גם בתחום המים. במהלך המלחמה האחרונה, כשמאגר לווייתן היה מושבת מסיבות ביטחונית, בירדן גם עברו לייצר חשמל באמצעות פחם וסולר, וזה הוביל להפסקות חשמל יזומות ברחבי הממלכה. ההערכה היא כי גם בתחום המים, תהיה איזושהי תלות במים שמיוצרים במתקנים ישראלים". ■



80%

מהאשפה בישראל  
מוטמנת באדמה



בשנים הקרובות  
יושקעו כ-

20

מיליארד שקל  
במתקני Zero waste

## הר הזבל

**ג**ם ב-2026, כשהטכנולוגיות לטיפול בפסולת מאפשרות דרכי התמודדות יעילות יותר, 80% מהאשפה שהישראלים מייצרים מוטמנים באדמה. זאת, בשעה שבמדינות מתקדמות אחרות, רק 20% מהפסולת מוצאים את מקומם בקרקע. "נושא הטיפול בפסולת לא היה בפוקוס מדינתי בשנים האחרונות", אומר נועם פלג, מנהל סקטור תאגידיים בבנק מזרחי-טפחות. "אבל, בעשור הקרוב זה הולך להשתנות - וזה יהיה חייב להשתנות. אנחנו מייצרים הרבה יותר פסולת בגלל הגידול באוכלוסייה, והמגמה הזו צפויה להימשך. אתרי ההטמנה נמצאים כבר בקיבולת מקסימלית, ואם לא נטפל בנושא הזה בבהילות - נחיה בתוך הרים של אשפה".

כבר השנה יצא לדרך מרכז ראשון עבור פרויקטים למיון פסולת, שגם יפרידו בין סוגי הפסולת השונים לצורך מחזור, גם יאפשרו להפוך פסולת לאנרגיה או לגז שייצר חשמל. "הדגש בשנים הקרובות יהיה על הקמה של מתקנים כאלה", מסביר פלג. "באירופה הטכנולוגיה הזו כבר קיימת במאות מתקנים. בארץ, מתקן משמעותי ראשון (Zero waste) אמור להתחיל לפעול בקרוב באזור השפד"ן, ועוד תשעה מתקנים כאלו אמורים לקום בשנים הקרובות ברחבי הארץ. מדובר בהשקעות בהיקפים עצומים, סביב ה-20 מיליארד שקל, שיכניסו לארץ גם גופים זרים שמתמחים בתחום הזה".

### איך זה אמור להשפיע על הצמיחה במשק?

"קודם כל, בגלל ההשקעות האדירות שיזרמו לתחום הזה. שנית, הישראלים יצטרכו למיין יותר פסולת בבית, וזה יהפוך את הפסולת למקור אנרגיה



# 6

**תחנות חדשות  
לייצור חשמל נבנות  
בימים אלו**

## דרושה אנרגיה

**מ**כוניות חשמליות, חוות שרתים, התחמוות גלובלית ועלייה מתמדת בשימוש במגנים, בינה מלאכותית – כל אלה הפכו כבר לחלק מחיי היום יום, ולחלק מהשגרה. הצורך הגובר באנרגיית חשמל, מציב את משק החשמל הישראלי בפני אתגרים לא פשוטים – הן בייצור האנרגיה, והן בתשתיות ההולכה. על מנת להתמודד עם האתגרים הללו, ישראל תצטרך להשקיע מיליארדים רבים, ולשפר את היכולת לספק חשמל אל מול הצרכים הגדלים והולכים.

"תחום החשמל הוא אחד התחומים שבהם נראה השקעות בהיקפים הכי גדולים", אומר נועם פלג. "יש פה כמה סוגיות שחשוב להתייחס אליהן: קודם כול, סוגיית המחסור בחשמל: כרגע, ישראל מתנהלת בלי יותר מדי יתירות של ייצור חשמל. זאת אומרת, אם מתרחש אירוע קיצון, גל שרב כבד או משהו כזה, אנחנו עשויים למצוא את עצמנו על הקצה, עם הפסקות חשמל ממושכות".

### **בשנים האחרונות כולם דיברו על אנרגיה ירוקה, איפה זה עומד?**

"קודם כל, כולם מדברים על אנרגיה סולרית וירוקה, אבל לוקח זמן לייצר חשמל ירוק. כדי לטפל באופן דחוף במשבר במשק החשמל, צריך להקים תחנות כוח שמבוססות על גז. יש עכשיו גל הקמה של תחנות כוח חדשות שמבוססות על גז, ובונים שש תחנות גדולות בכל רחבי הארץ, בדגש על אזור המרכז. זה חובה וזה הכרחי, כדי שלא נמצא את עצמנו בלי אספקת חשמל יציבה ב-2030. יש מצוקת חשמל אמיתית, וזה קורה כי בישראל יש גידול באוכלוסייה, וכל העולם עסוק בהקמת חוות שרתים שנדרשות גם לבניה המלאכותית, וגם לאבטחת מידע. חוות שרתים

צורכות המון אנרגיה. חוות שרתים סטנדרטית צורכת אנרגיה כמו עיר בגודל בינוני – נגיד רעננה או מודיעין. התחום הזה צובר תאוצה, והמון יזמים רוצים להיכנס לתחום הזה. ישראל, כמדינה טכנולוגית, תהיה זקוקה להמון אנרגיה ולהמון חשמל כדי להפעיל את החוות האלה".

### **במקומות שונים בעולם כבר יש הפסקות חשמל בבתים בגלל חוות שרתים**

"נכון, בסוף, המדינה צריכה לקבל החלטה אם להפנות את החשמל לכיוון הזה. חוות שרתים אפשר לשים בכל מקום בעולם. זה ממש לא משנה איפה נמצאת החווה מבחינה פיזית, ולכן צריכה להתקבל החלטה ברמת המדינה".

### **למה לא להשקיע באנרגיה גרעינית? זה פתרון שכבר נבחן אפילו על ידי חברות טכנולוגיה**

"ברמה הגלובלית, זו שאלה נכונה. ברמה הישראלית – זו קפיצה גדולה קדימה. העולם ללא ספק יילך לכיוון הזה. לא רחוק היום שחברות כמו מטא וגוגל יחזיקו תחנות כוח גרעיניות. למעשה, זה כבר הולך לכיוון הזה. הביקוש לחשמל הוא הרבה מעבר לווקטורים של גידול אוכלוסייה ואיכות חיים. לכן, ההשקעות בכל מה שקשור לתשתיות אנרגיה יהיו מאוד גדולות – תחנות גז לצד אנרגיה ירוקה".

פלג מציין כי גם תשתיות ההולכה בישראל זקוקות לשדרוג. לדבריו, "יש לנו בעיה עם תשתיות ההולכה. רוב הביקוש לחשמל נמצא במרכז, וחלק לא קטן מכושר הייצור נמצא בפריפריה. בסוף צריך להעביר את החשמל מהפריפריה למרכז, וחברת חשמל היא זו שאמנה על התחום הזה". ■



**"אם אנחנו רוצים להשאר מדינת עולם ראשון, חייבים את המטרו. זה לא מותרות"**

## עומדים בפקק

**א**ין ישראלי שלא נתקע, לפחות פעם ביום, בפקק אינסופי ומרגיז בכביש זה או אחר ברחבי המדינה. העלייה ברמת החיים, והפיכת הרכב הפרטי (לפחות אחד) לכלי התחבורה העיקרי בכל משק בית, העמיסו על הכבישים מאות אלפי מכוניות שנוסעות באיטיות מטריפה זו אחר זו. התקיעות הזו עולה למשק מיליארדי שקלים בשנה, וההשקעה בתשתיות ובתחבורה ציבורית בישראל בעשורים האחרונים, איננה מצליחה לעמוד בקצב ולייצר פתרונות שיקלו על העומסים.

בגוש דן, פרוייקט הרכבת הקלה מתקדם בקצב משלו ובחלקים ממנו כבר רואים תוצאות. הממשלה אישרה גם את פרוייקט המטרו, שצפוי לצאת לדרך בהשקעה של לפחות 150 מיליארד שקל בעשור הקרוב. המטרו אמור לשנות דרמטית את המצב הקשה בכבישים, אולם עד שיושלם – התשתיות שנבנו והפתרונות שגובשו מנסים להקל, ולו במעט.

"התחבורה זה הדבר האמיתי מבחינת תשתיות וגם מבחינת צמיחה", מסביר נועם פלג. "גולת הכותרת זה פרוייקט המטרו, ובסוף השנה הזו כבר אמורים לצאת מכרזים ראשונים. זה פרוייקט ענק, שאמור לצאת לדרך בשלבים. למרבה הצער, בארץ עבדו הפוך: בכל העולם בונים קודם מטרו, ואז רכבת קלה כהשלמה. כאן פעלו הפוך, כדי לשים פלסטר על הבעיה. הרכבות הקלות לא יוכלו, גם אחרי שישלימו את כל הקווים, לתת מענה מלא לבעיות שנוצרו בתחבורה."

### למה כולם שמים את יהנם במטרו?

"המטרו הוא קריטי. אם אנחנו רוצים להישאר מדינת עולם ראשון, ולא להפוך להיות מדינת עולם שלישי – אנחנו חייבים את המטרו. זה לא מותרות. בישראל מנסים כל הזמן דברים חדשים ושונים כדי להקל, אבל אלה לא פתרונות שורשיים שעוזרים באמת לאורך זמן".

### מה כן עוזר?

"למשל פרויקט הנתיבים המהירים, שהחלק הצפוני שלו נפתח ממש לאחרונה. זה פרוייקט נהדר שמזרחי-טפחות מימן. בנו גם חניון מאוד יפה באזור שפיים עבור רכבים, ומשם נכנסים שאטלים חשמליים לאזורים שונים בתל אביב. זה מפחית את כניסת הרכבים לתל אביב, מצמצם את הפקקים, מפחית את זיהום האוויר. מתכננים נתיב כזה גם על כביש 5. לצד אלה, כמובן, יש את הרכבות הקלות. הקו הסגול אמור להתחיל לפעול ב-2028, והקו הירוק, אמור להתחיל לפעול ב-2030. כל הפרוייקטים האלה אמורים להקל על הנהגים ועל הכבישים, עד שיגיע המטרו. רק המטרו יוכל לחלץ את ישראל מהפקקים שקיימים כיום".

### איזה פרוייקט תשתיתי נוסף נדרש כדי להתכונן לעתיד?

"שדה תעופה. אנחנו חייבים גם שדה תעופה נוסף, דחוף. כרגע הממשלה מקדמת הקמת שני שדות תעופה, בצפון ובדרום. אני לא יודע אם שניהם יוקמו, אבל נתב"ג לא יוכל להמשיך לסחוב כך לאורך זמן. נתב"ג, עד 2030, לא יוכל לשאת את כמות הנוסעים שצפויה כאן" ■

# הנתונים שמרכיבים את התמונה הכלכלית השלמה

## מרכיב צמיחת התוצר העסקי

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

## מרכיב צמיחת הביקוש

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

## מרכיב צמיחת היצע

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 מספר העסקים

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

## 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.

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-טכחות, 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. ■



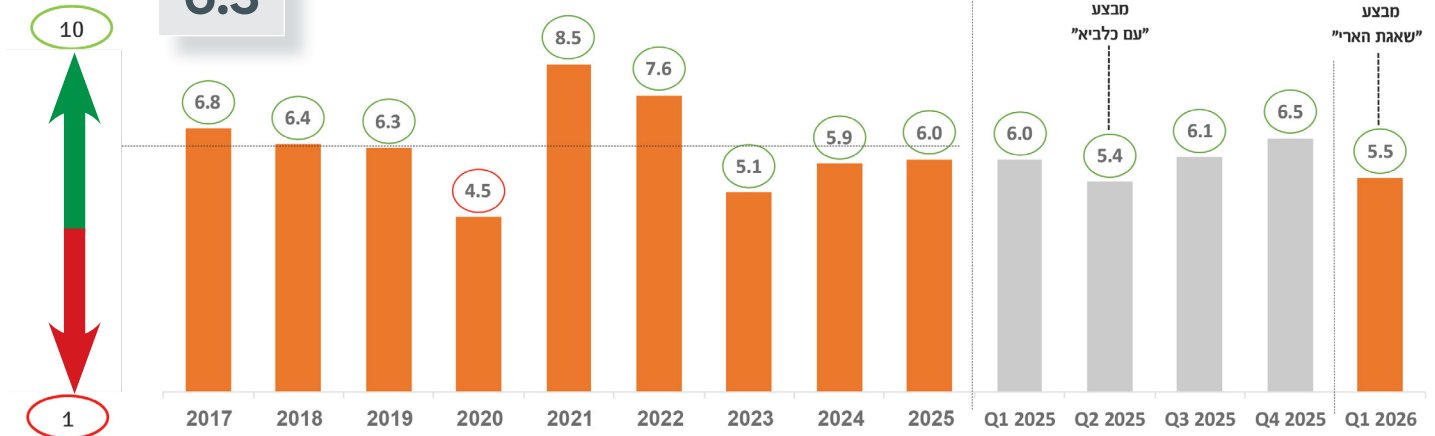
# התאוששות במבחן

לאחר המגמה החיובית שנרשמה ב-2024, גם בשנת 2025 המשק הישראלי המשיך להפגין שיפור: מדד הצמיחה הכללי עלה, התוצר העסקי שב לצמוח, האשראי לעסקים התרחב, שיעור האבטלה ירד והצריכה הפרטית והיצוא עלו לרמות הגבוהות מאלו שנרשמו לפני המלחמה | עם זאת, תחילת 2026 הדגישה את פגיעותה של הפעילות הכלכלית לנוכח אירועים ביטחוניים וגיאו-פוליטיים משמעותיים. מבצע "שאגת הארי" הביא להתמתנות בקצב הפעילות והחזיר לשוק העבודה סימני חולשה | המשק עדיין פועל מתחת למגמת הצמיחה שאפיינה אותו ערב המלחמה

ממוצע  
שנתי

6.3

## מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות לעסקים פרטיים ובינוניים



ל-5.7, אך עדיין נותר גבוה יותר מהרמה שאפיינה את שנת 2024, ונמוך מהממוצע הרב-שנתי, העומד על 6.5 נקודות.

גם נתוני הפעילות בפועל משקפים את השיפור. בעוד שבשנת 2024 התוצר העסקי התכווץ ב-0.4%, בשנת 2025 הוא צמח ב-3.2% לכל אורך השנה, חוץ מאשר ברבעון השני, בו נרשמה התכווצות של 0.2% בעקבות המלחמה הראשונה עם אירן, "עם כלביא". ברבעון הראשון של 2026 הוא קצב הצמיחה ל-1.5%, על רקע "שאגת הארי". למעשה, בשעה שהמשק הצליח לצמוח משמעותית במהלך מלחמת "חרבות ברזל" שהתמקדה בחזית הדרומית ובגבול הצפון, שתי המלחמות עם אירן השפיעו משמעותית יותר על הצמיחה של המשק.

בסוף שנת 2025 התוצר העסקי גבוה בכ-3% ביחס לרמתו ערב המלחמה תוך שונות בין רכיבי התוצר - רמת הצריכה הפרטית גבוהה בכ-6% ביחס לרמתה טרם המלחמה, והיצוא גבוה בכ-5%. מנגד, ההשקעה בנכסים קבועים עדיין נמוכה בכ-4% ביחס לרמתה ערב המלחמה. בסך הכל, תמונת המאקרו נראית חיובית: גם לנוכח ההתמתנות שנרשמה בתחילת 2026 - התוצר העסקי עדיין גבוה בכ-1.6% ביחס לרמתו ערב המלחמה.

### הביקושים עדיין גבוהים, אך מתונים יותר מאשר ב-2024

אם בשנת 2024 היה רכיב הביקוש אחד המנועים הבולטים של ההתאוששות, הרי שבשנת 2025 נרשמה בו התמתנות מסוימת. מדד צמיחת הביקוש ירד מ-7.1 בשנת 2024 ל-6.3 בשנת 2025. ההתמתנות נמשכה גם ברבעון הראשון של 2026 - המדד ירד אל מתחת לממוצע הרב-שנתי העומד על 6.5, על רקע מבצע "שאגת הארי".

כמעט שלוש שנים לאחר שישראל נכנסה לרצף מלחמות, מבצעים ועימותים צבאיים בכמה זירות שונות, המשק הישראלי מגלה חוסן ועמידות, אם כי הפעילות הכלכלית כמעט בכל הענפים עודנה מושפעת מחוסר הוודאות ומהתנאים החריגים שנוצרו כאן. שתי המלחמות באירן הותירו חותם משמעותי, והובילו להתמתנות בפעילות הכלכלית ולפגיעה זמנית בחלק ממנועי הצמיחה, אך למרות זאת, נתוני מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות מצביעים על התרחבות בפעילות העסקית בהשוואה לשנת 2024.

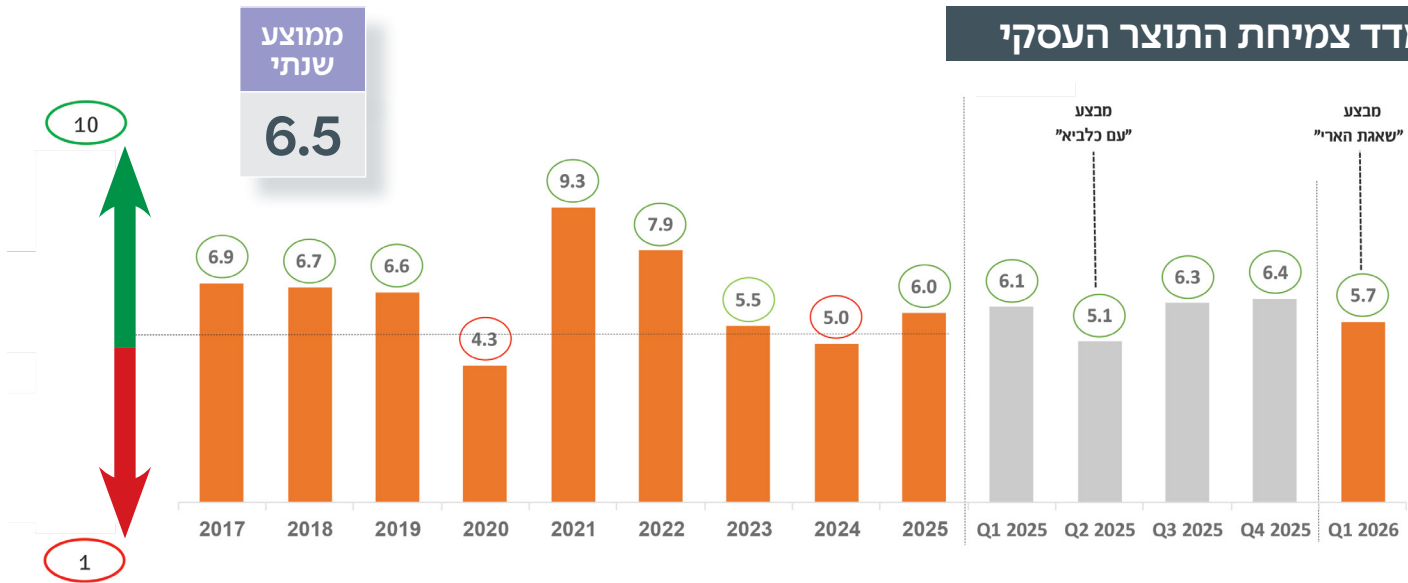
מדד הצמיחה הכללי שעמד על 5.1 בשנת 2023, ערב מלחמת "חרבות ברזל" עלה ל-5.9 בשנת 2024 וזכתה השלים עלייה ל-6.0 בשנת 2025. המדד הגיע לשיא של התקופה האחרונה במהלך הרבעון הרביעי של 2025, בעיקר לאחר הסכם הפסקת האש בדרום, אך ירד מעט ברבעון הראשון של 2026 על רקע מלחמת "שאגת הארי". למרות השיפור, המדד עדיין נמוך מהממוצע הרב-שנתי העומד על 6.3.

התמונה העולה מן הנתונים מורכבת. מצד אחד, חלק ממנועי הפעילות כבר נמצאים מעל לרמתם ערב המלחמה. מצד שני, המשק עדיין לא שב לקו המגמה שאפיין אותו טרם אוקטובר 2023, וההשפעות של המלחמה ממשיכות לבוא לידי ביטוי בשוק העבודה, בהשקעות ובהיצע העובדים.

### התאוששות בתוצר העסקי ביחס ל-2024

אחד השינויים הבולטים במדד השנה נרשם ברכיב התוצר העסקי. בשנת 2025 עלה מדד צמיחת התוצר העסקי ל-6.0, לאחר שבשנת 2024 עמד המדד על 5.0 נקודות. ברבעון הראשון של 2026 ירד המדד

## מדד צמיחת התוצר העסקי



התאוששות, עם עלייה של 4.4% ברבעון השלישי ו-4.5% ברבעון הרביעי. ברבעון הראשון של 2026 עלה הפדיון ב-3.4%. את השיפור הובילו בעיקר ענפי ההייטק והתעשייה, בעוד שענפי הבינוי, המסחר והחקלאות המשיכו להתמודד עם המחסור בעובדים

### הקלה במחסור בעובדים במהלך 2025, שוב עליה בתחילת 2026

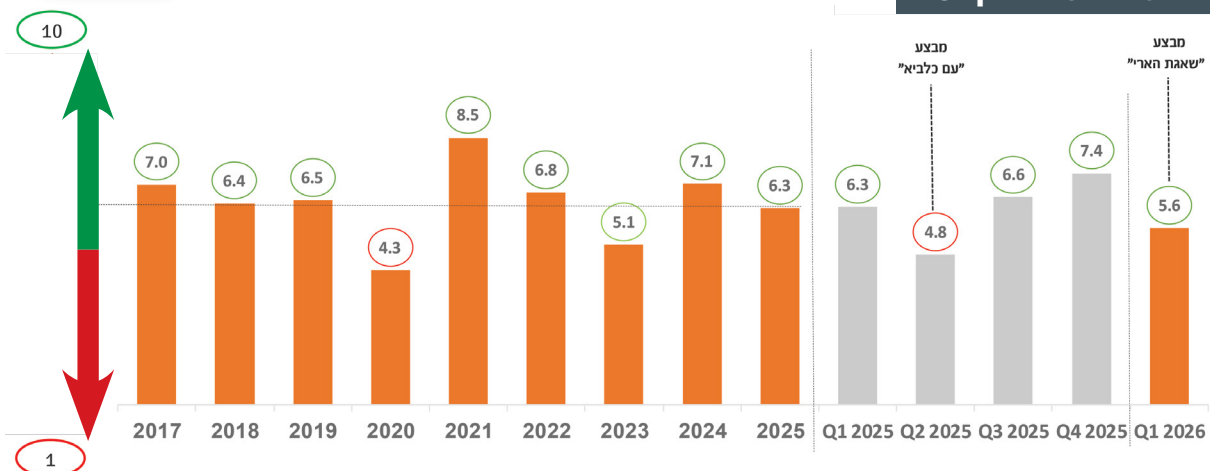
השפעות המלחמה עדיין ניכרות בעיקר בצד ההיצע נוכח המשך מחסור בעובדים בעקבות גיוס מילואים ואיסור על כניסת פועלים פלסטינים, אם כי צעדי הממשלה להגדלת מספר העובדים הזרים בענף הבינוי הקלו במידה מסוימת על המחסור בעובדים. במהלך 2025 נרשם שיפור ביחס לשנה הקודמת - מדד שוק העבודה עלה ל-6.7 בשנת 2025 מ-6.4 בשנת 2024. במהלך הרבעון הראשון של 2026 ירד המדד ל-4.1 - גיוס המילואים הנרחב והשבתת מערכת החינוך הובילו לעלייה חדה בשיעור האבטלה הרחב וצניחה בביקוש לעובדים שבא לידי ביטוי בירידה חדה במספר המשרות הפנויות, אם כי עדיין נותר גבוה מרמתו ערב פרוץ המלחמה.

גם נתוני הרכישות בכרטיסי אשראי משקפים את מגמת ההתמתנות: בשנת 2024 נרשם גידול של 12.6% בהיקף הרכישות לעומת גידול של 8.5% בשנת 2025. קצב הגידול בהיקף הרכישות ברבעון הראשון של 2025 עמד על 9.4%. ברבעון השני חלה התמתנות בקצב הגידול לאור מבצע "עם כלביא" המחצית השנייה של שנת 2025 אופיינה בהתאוששות הדרגתית - 8.4% ברבעון השלישי ו-12.3% ברבעון הרביעי. בהשפעת "שאגת הארי", ברבעון הראשון של 2026 נרשמה עלייה בשיעור של 4.3% - מתונה יחסית בראייה היסטורית אם כי עדיין גבוהה בהשוואה לעלייה ברבעון השני לשנת 2025 על רקע מבצע "עם כלביא". העלייה המתונה נבעה מירידה במרבית הענפים, ובעיקר בענפי הבילוי והפנאי והתיירות, אשר קווצה על ידי עלייה בהיקף הרכישות ברשתות המזון. למרות זאת, היקף הרכישות עדיין היה גבוה בכ-22% מהממוצע שנרשם בשלושת הרבעונים הראשונים של 2023, טרם המלחמה.

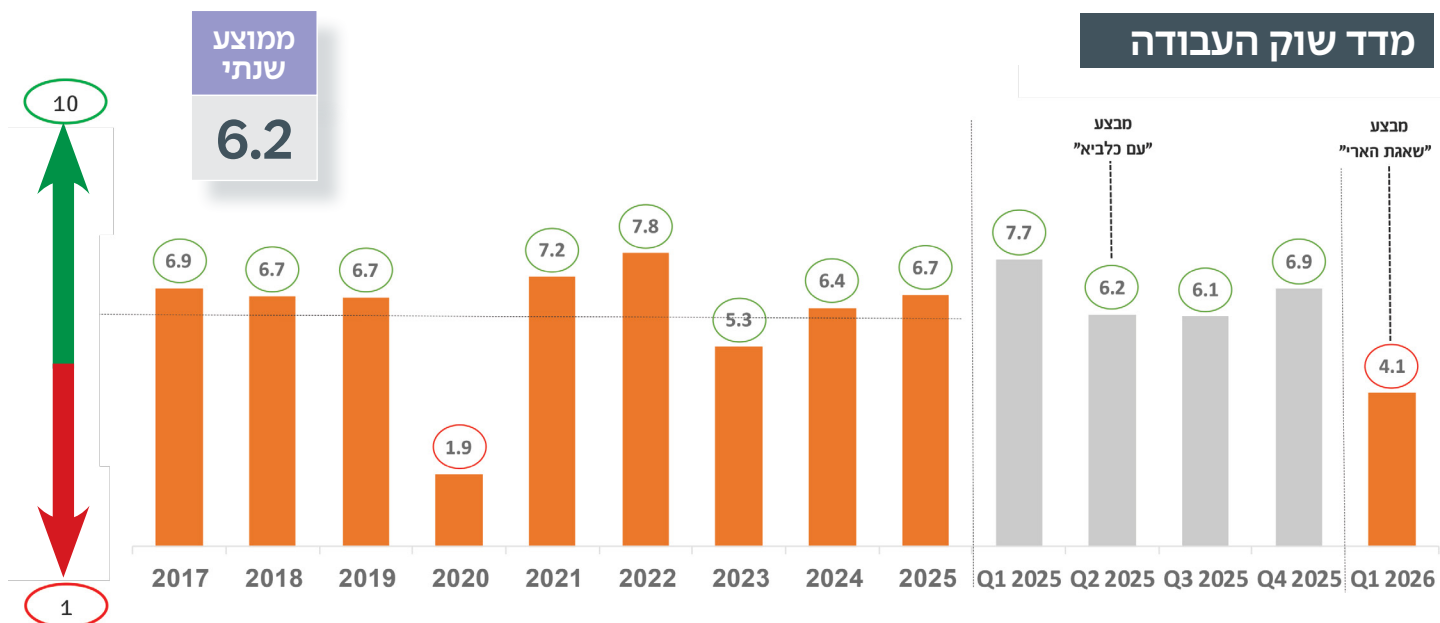
תמונה דומה עולה גם מנתוני הפדיון בענפי המשק. בשנת 2024 עלה הפדיון בשיעור של 4.1% לעומת עלייה של 3.0% בשנת 2025. ברבעון השני של 2025 נרשמה ירידה של 0.7%, אך בהמשך נרשמה

ממוצע שנתי

6.5



## מדד צמיחת הביקוש



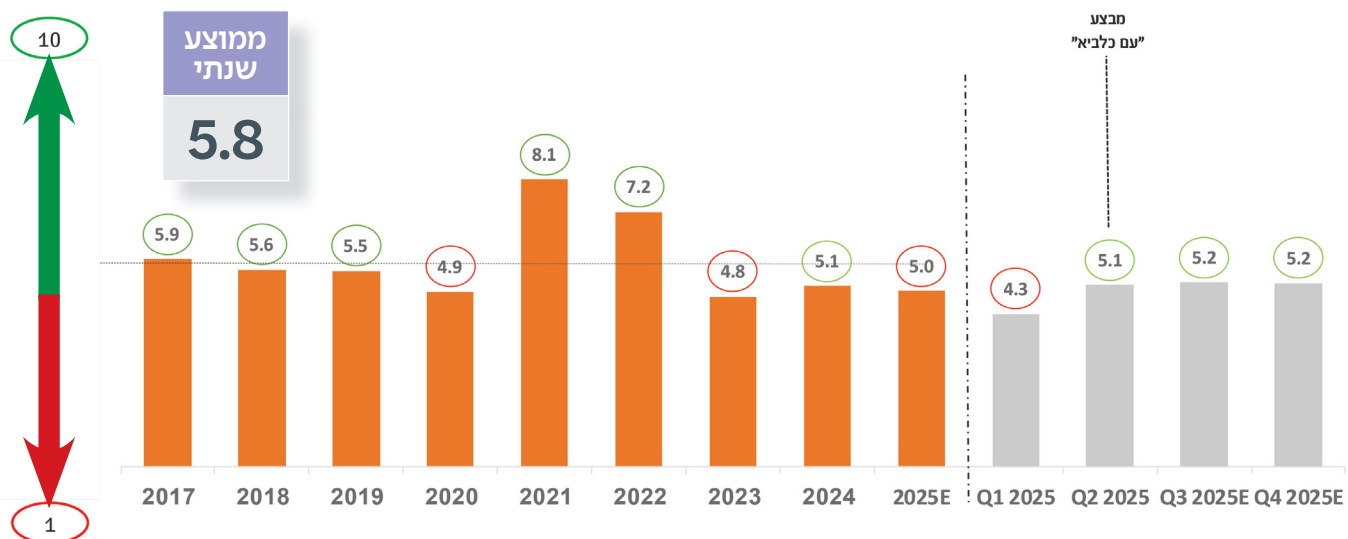
שיעור האבטלה הרחב ירד מ-4.6% בשנת 2024 ל-4.4% בשנת 2025 ואופיין בתנודתיות גבוהה במהלך הרבעונים. ברבעון הראשון של 2026, זינק שיעור האבטלה הרחב מ-3.9% ברבעון הרביעי לשנת 2025 ל-9.3%, על רקע גיוס מילואים נרחב במסגרת "שאגת הארי".

במקביל, שיעור המשרות הפנויות נותר יציב - 4.5% בשנת 2025 לעומת 4.4% בשנת 2024. ברבעון הראשון של 2026 ירד שיעור המשרות הפנויות ל-4.3%, אך עדיין נותר גבוה בכ-16% מעל לרמתו ערב המלחמה.

גם השכר המשיך לעלות, אם כי בקצב מתון יותר. השכר החודשי הממוצע עלה בשיעור של 3.4% בשנת 2025, לאחר עלייה בשיעור של 4.6% בשנת 2024. ברבעון הראשון של 2026 נרשמה עלייה חדה של 5.8% - העלייה הקיפה את כלל ענפי המשק, אם כי בענפי המסחר, הבינוי, האירוח והאוכל קצב עליית השכר היה נמוך מהממוצע.

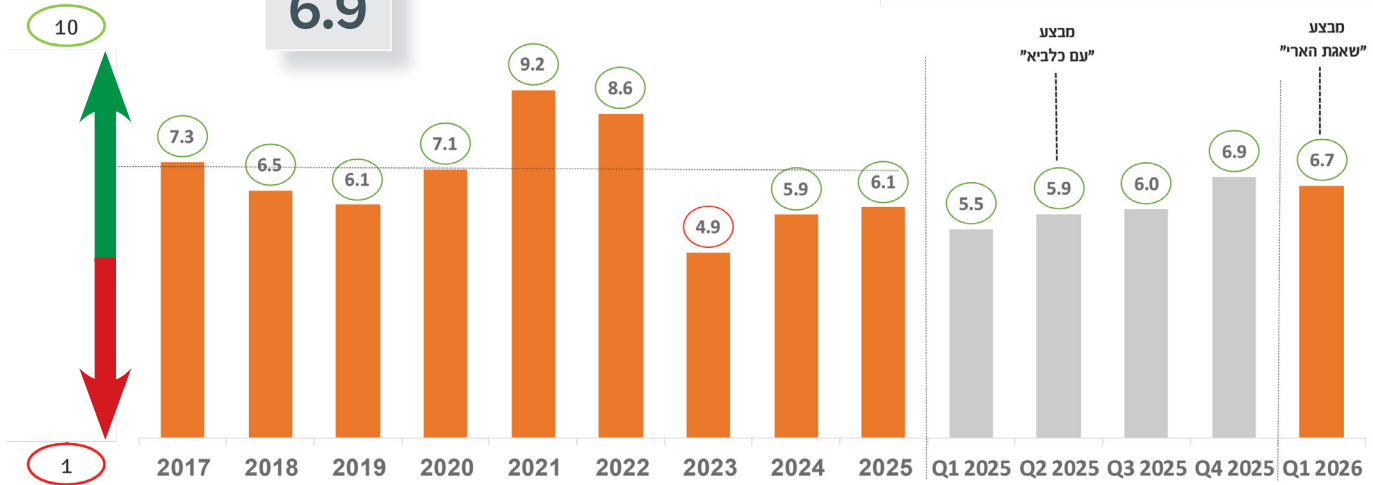
**"2025 המשיכה את מגמת השיפור שנרשמה ב-2024. מדד הצמיחה הכללי עלה, התוצר העסקי חזר לצמוח, האשראי העסקי התרחב, שיעור האבטלה ירד, והצריכה הפרטית והיצוא נמצאים ברמות גבוהות יותר ביחס לתקופה שקדמה למלחמה. מנגד, תחילת 2026 המחישה עד כמה הפעילות הכלכלית עדיין רגישה להתפתחויות ביטחוניות דרמטיות"**

### מדד צמיחת מספר העסקים



ממוצע  
שנתי

6.9



שנת 2025, מ-5.5% ברבעון הראשון ל-7.5% ברבעון הרביעי, והגיע ל-8.6% ברבעון הראשון של 2026. בניגוד לשנים קודמות, שבהן עיקר הגידול נבע מהתרחבות האשראי לעסקים גדולים, בשנת 2025 נרשם גידול משמעותי גם בקרב העסקים הבינוניים והקטנים. האשראי לעסקים בינוניים צמח ב-18%, ואילו האשראי לעסקים קטנים וזעירים צמח ב-10%. במקביל, המשיך שיעור החוב הבעייתי לרדת, ושיעורי הפיגורים נותרו נמוכים. לפי הדוח, הירידה בלטה במיוחד בענפי המלונאות, שירותי האירוח והאוכל והמסחר.

### הריבית: שינוי כיוון ראשון מאז תחילת המלחמה

לאחר תקופה ממושכת שבה עמדה ריבית בנק ישראל על 4.5%, בנק ישראל הפחית את הריבית שלוש פעמים - בנובמבר 2025, בינואר ובמאי 2026 - ב-0.25 נקודות אחוז בכל פעם, כך שהריבית ירדה ל-3.75%. תחזית בנק ישראל לשנת 2026, נכון למרץ 2026, עומדת על ריבית של 3.5%.

**לסיכום:** שנת 2025 המשיכה את מגמת השיפור שנרשמה בשנת 2024. מדד הצמיחה הכללי עלה, התוצר העסקי חזר לצמוח, האשראי העסקי התרחב, שיעור האבטלה ירד במהלך השנה והצריכה הפרטית והיצוא נמצאים ברמות גבוהות יותר ביחס לתקופה שקדמה למלחמה. מנגד, תחילת 2026 המחיישה עד כמה הפעילות הכלכלית עדיין רגישה להתפתחויות ביטחוניות דרמטיות ובעלות השלכות גיאוגרפיות נרחבות. מבצע "שאגת הארי" הוביל להתמתנות בפעילות, ושוק העבודה חזר להציג סימני חולשה. גם לאחר השיפור שנרשם בשנתיים האחרונות, המשק הישראלי עדיין פועל מתחת לקו המגמה שאפיינ אותו לפני המלחמה. ■

מנגד, מספר שעות העבודה המשיך להצביע על מגבלות ההיצע - בשנת 2025 חלה ירידה בהיקף שעות העבודה בשיעור של 1.8% לעומת עלייה בשיעור של 1.1% בשנת 2024. ברבעון הראשון של 2026 חלה ירידה חדה בשיעור של 6.9%. שיעור ההשתתפות בכוח העבודה עמד במרץ 2026 על 61.9%, לעומת 63.5% ערב המלחמה.

### יציבות במספר העסקים למרות המלחמה

רכיב מספר העסקים הציג תמונה יציבה יחסית - בשנת 2025 ירד מדד צמיחת מספר העסקים במעט ל-5.0, מ-5.1 בשנת 2024. למרות הירידה, המדד עדיין גבוה ביחס לרמות שנרשמו בתקופת הקורונה ובשנת 2023, שנת פרוץ המלחמה. נתוני פתיחת העסקים מצביעים על המשך פעילות עסקית גם בתקופה המורכבת. כאשר יפורסמו נתוני המחצית השנייה של 2025 אנו צופים עלייה בשיעור של כ-5.0% בפתיחת עסקים חדשים. ברמה הרבעונית נרשמו עליות של 6.3% ברבעון הראשון, 1.2% ברבעון השני, כאשר מגמת ההתאוששות צפויה להימשך גם במחצית השנייה של 2025 (אשר נתוניו טרם פורסמו). במקביל נרשמה עלייה הדרגתית במספר העסקים הפעילים לאורך השנה.

### פעילות האשראי ממשיכה להתרחב

מדד מימון והיקף אשראי היה אחד הרכיבים במדד הכללי שהציגו את השיפור המשמעותי ביותר בשנת 2025 - 6.1 בשנת 2025 לעומת 4.9 בשנת 2023. ברבעון הראשון של שנת 2026 עלה המדד ל-6.7, אף שהוא עדיין נמוך מהממוצע הרב-שנתי העומד על 6.9. בשנת 2025 צמח האשראי העסקי ב-10.6%, לעומת 5.9% בשנת 2024. קצב הצמיחה עלה בהדרגה לאורך

# עסקה עם סוכן



46% מבעלי העסקים אמרו במחקר המיוחד שנערך עבור מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות 2026 כי הם משלבים בינה מלאכותית בעסקים שלהם | מומחים ל-AI קובעים: טכנולוגיות של בינה מלאכותית כבר לא מעסיקות רק את מנהלי מערכות המידע, הן נמצאות בשיח של הנהלות, דירקטוריונים ומנכ"לים | האם ה-AI באמת יחליף את העובדים, ובאיזה תחומים כבר מחפשים פחות עובדים אנושיים | כתבה על העתיד שכבר קיים בהווה

הישראלים נחשבים לחלוצים באימוץ טכנולוגיות חדשות ובשימוש בהן, גם בתחום הבינה המלאכותית, נראה שההתלהבות מחלחלת ומדבקת. אך המומחים חלוקים בעמדתם לגבי קצב חדירת ה-AI לעסקים. "אנחנו אומנם לא במקום הראשון בעולם, לא במקום שבו נמצאת ארצות הברית, אבל אנחנו במקום טוב מאוד בהשוואה למדינות אחרות", אומרת רותם דולב. מאידך, אייל מרכוס, מנכ"ל ויועץ להטמעת AI בארגונים מצנן מעט את ההתלהבות. "יש פער בין הידיבורים למציאות", הוא מדגיש. "יש המון HYPE סביב סוכני AI, אבל בפועל יש עדיין מעט ארגונים יחסית שבאמת הטמיעו את זה בצורה עמוקה".

## שינוי במודל הצמיחה

אחת השאלות המרכזיות היא האם AI באמת מייצר צמיחה בעסקים, או שמדובר בעיקר בכלי להתייעלות ולחיסכון בכוח אדם. "יש תועלת אמיתית בפרודוקטיביות, בחיסכון בשעות עבודה וגם בביזנס אימפקט", אומר מרכוס. "אבל, כרגע, אנחנו עדיין בשלב ההשקעה, ובעלי עסקים משקיעים זמן וכסף כדי ללמוד כיצד לעבוד עם כלי AI. אנחנו בשלב הזריעה, לא בשלב הקציר".

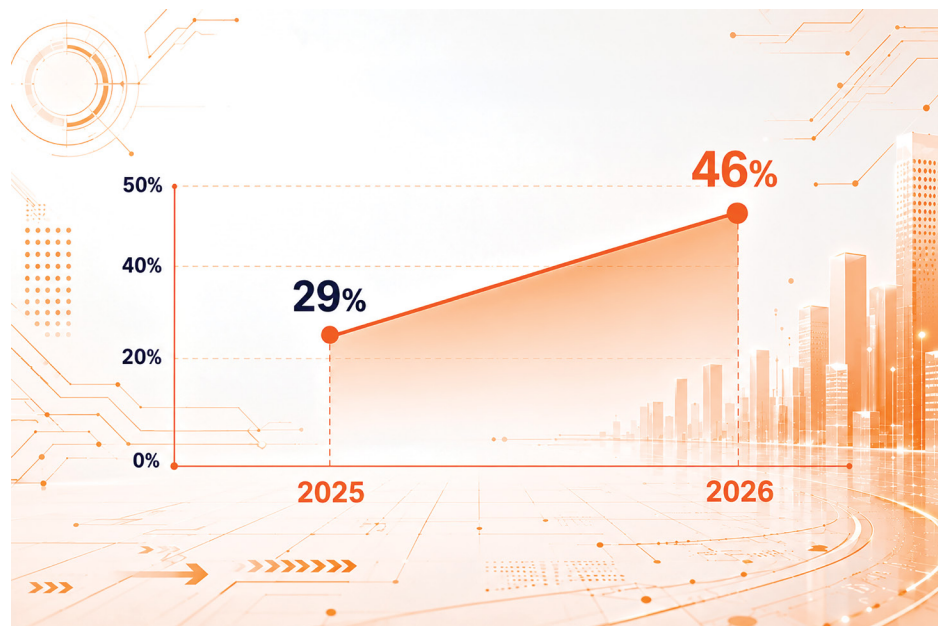
האם הבינה המלאכותית תוביל לגלי פיטורים המוניים, כפי שרבים בשוק העבודה חוששים? רותם דולב סבורה כי החשש אכן קיים, אולם לפי שעה, השימוש בכלי AI מאפשר לבעלי עסקים לצמוח - מבלי לגייס עובדים נוספים. או במילים אחרות: כדי לצמוח, בעלי העסקים לא נדרשים לגייס עובדים נוספים, שכן העובדים הקיימים יכולים להשיג יותר בעזרת AI, אבל לא לעבוד פחות. "עד לא מכבר, ככל שעסק גדל - הוא היה צריך להגדיל את מצבת כוח האדם שלו בהתאם", מציינת דולב.

"המשוואה הייתה ברורה: יותר לקוחות, יותר עובדים. כיום אנחנו מתחילים לראות הפרדה בין צמיחה ובין הצורך להגדיל כוח אדם. בגלל שילוב AI בעסק, אפשר לשרת יותר לקוחות עם אותו צוות, להגדיל תפוקה מבלי להכפיל את מספר העובדים. כיום אפשר לעשות הרבה יותר עם אותם משאבים ועם אותו כוח אדם. יש לזה משמעות עסקית אדירה. אם בעבר כדי לשרת 100 לקוחות הייתי צריכה 30 אנשי שירות, היום באמצעות אוטומציות וסוכנים חכמים, אני יכולה לשרת הרבה יותר לקוחות עם אותו כוח אדם. זה כבר לא רק עניין של לחסוך כסף. יש כאן עניין של יצירת ערך חדש, הגדלת הכנסות, שיפור קבלת החלטות ויכולת להתחרות בשוק הרבה יותר מהר וחכם".

לפני פחות משנתיים, בינה מלאכותית הייתה עבור רוב בעלי העסקים בעיקר שם קוד לתעלומה שמעסיקה מביני עניין בלבד. כיום, היא כבר חדרה למרכז הפעילות העסקית כמעט בכל ענף ותחום, והיא מסייעת למנהלים ולבעלי עסקים להגביר את התפוקה בעסק, להתייעל ולצמוח. משירות לקוחות, דרך שיווק ומכירות, ניהול מלאי, קבלת החלטות ועד פיתוח תוכנה ייעודית המותאמת לצרכים השונים של העסק, ה-AI כאן כדי לשנות את כל מה שהכרנו, ולהפוך לחלק אינטגרלי מארגז הכלים היומיומי של בעלי העסקים. בישראל, כמו בעולם, ההתלהבות מהיכולות של הבינה המלאכותית מלווה גם בלא מעט חששות.

עסקים מכל הסוגים - מחברות הייטק ועד עסקים פרטיים - מנסים להבין כיצד לשלב במהירות וביעילות את הטכנולוגיה שדוהרת בקצב מסחרר, למצות את הפוטנציאל העצום שהיא מביאה עמה, ולתרגם אותה למנועי צמיחה של ממש. "כמעט שאין כיום מנכ"ל שהנושא הזה לא יושב אצלו על השולחן", אומרת רותם דולב מחברת הייעוץ הבינלאומית דלויט, שמלווה ארגונים וחברות בתהליכי הטמעת AI. "אם לפני שנה היינו צריכים להסביר למה בכלל צריך AI, בהווה השיח השתנה לגמרי. זה כבר לא מעסיק רק את מנהל מערכות המידע שמביא רעיון ומציע לבדוק אותו. הבינה המלאכותית נמצאת בשיח של הנהלות, דירקטוריונים ומנכ"לים".

## זינוק בשילוב כלי AI בעסקים בישראל



## ↑ **רותם דולב: "יש פחד שלא יצטרכו אותנו. יש פחד שה-AI יעשה את העבודה טוב יותר, וגם פחד מהלא נודע. ויש גם פחד ממתקפות סייבר, מגניבת זהות, מפייקים וגם מטעויות של מערכות הבינה המלאכותית. אלה סיכונים אמיתיים שארגונים יצטרכו להתמודד איתם"**



רותם דולב  
חברת ייעוץ דלויט

עלפי המומחים, את השימושים הנפוצים ביותר ב-AI אפשר למצוא בעיקר בתחומי עבודה מבוססי מחשב: שירות לקוחות, שיווק, תוכן, פיתוח תוכנה, כספים ותפעול. "כל מי שיושב בעבודה מול מחשב מושפע כבר עכשיו", אומר מרכוס. "המקצועות הטכניים כמו פיתוח, שירות, בק-אופיס או עבודה תפעולית הם הראשונים שמרגישים את השינוי". דולב מצביעה במיוחד על עולמות הפיתוח והפיננסים. שם, לדבריה, המרוץ לשילוב בינה מלאכותית נמצא בשיאו. "כמעט שאין היום פיתוח קוד בלי AI. בנקים וחברות פיננסיות כבר מאוד מתקדמים בתחום, וגם מחלקות שירות וכספים מתחילות לעבוד אחרת לגמרי", היא מסבירה.

אבל בעוד שבארגוני ענק מדובר כבר בתהליכי עומק, בעסקים פרטיים ובינוניים האימוץ עדיין בסיסי יותר, איטי יותר, ומנצל רק מעט מן הפוטנציאל הגלום בטכנולוגיות של בינה מלאכותית.

"רוב העסקים הפרטיים משתמשים כרגע בעיקר ב-CHATGPT", אומר מרכוס. "הם עדיין לא בשלב של סוכני AI מורכבים, אבל גם השימוש הבסיסי הוא אקסלרטור מטורף, שנותן לבעלי עסקים כלים מדהימים שעד כה היו צריכים לשלם עליהם הרבה כסף", מתאר מרכוס. "יש משימות כמו לעצב פוסטים לאינסטגרם, לכתוב מיילים ללקוחות, לבנות אתר, לנסח הצעות מחיר, ליצור אוטומציות - שהיו עולות לא מעט כסף, והיה לוקח זמן כדי לבצע אותן. בעלי עסקים פרטיים עושים היום הרבה יותר דברים בעצמם. ומצליחים לחסוך לא מעט כסף. תחום הסוכנים והאוטומציות רק מתחיל לצבור תאוצה. בעוד שנתיים-שלוש זה כבר יהיה הרבה יותר עוצמתי".



אייל מרקוס:  
מדריך ויועץ להטמעת AI בארגונים

## ↑ **אייל מרקוס "ש תועלת אמיתית בפרודוקטיביות, בחיסכון בשעות עבודה וגם בביזנס אימפקט. אבל, כרגע, אנחנו עדיין בשלב ההשקעה, ובעלי עסקים משקיעים זמן וכסף כדי ללמוד כיצד לעבוד עם כלי AI. אנחנו בשלב הזריעה, לא בשלב הקציר"**

אם בהווה בעלי עסקים יכולים עדיין להרשות לעצמם להצטרף למרוץ ה-AI באופן חלקי בלבד או בקצב איטי יחסית, הרי שתוך זמן לא רב, שילוב טכנולוגיות של בינה מלאכותית בעסק - כל עסק - יהיה תנאי בסיסי כדי לעמוד בתחרות מול חברות אחרות. לדברי מרכוס, "אם אנשים לא יתעוררו מהר, הם יאבדו יתרון למתחרים שלהם". דולב אפילו יותר נחרצת: "המתחרים שלך כבר הולכים לשם, הלקוחות מצפים לפתרונות כאלה, וגם העובדים מחפשים את זה", היא מדגישה. "יש עובדים ששואלים היום בראיונות עבודה אילו כלי AI יש בארגון שבו הם רוצים לעבוד.

מי שלא יהיה שם פשוט יתקשה להתחרות, יהיה פחות יעיל ויתקשה לשרוד עסקית. אם למתחרה שלך יש יכולת להגיע מהר יותר ליותר לקוחות, לתת שירות מותאם אישית, לעבוד במחירים נמוכים יותר ולקבל החלטות טובות יותר - איך תתחרה בו אם אתה עובד בצורה מיושנת?"

### **פחד לא מלאכותי**

כאמור, אל מול פוטנציאל הצמיחה שהבינה המלאכותית מייצרת, היא מעוררת גם חששות כבדים בשוק העבודה. "אנחנו נראה גלי פיטורים הולכים וגדלים", אומר מרכוס. "כרגע זה בעיקר במשרות ג'וניור, משרות כניסה ותפקידי ביניים. ה-AI כבר עושה טוב מאוד לחלק גדול מהמשימות שבני אדם עשו במשך שנים ארוכות. אבל, זה לא יעצר שם. אנחנו מתחילים כבר לראות גם מנהלים בדרגי ביניים שעוסקים בפיקוח, שמרגישים את השינוי שמתרחש". לדברי רותם דולב, תחושה של פחד מלווה עובדים בכל ארגון כמעט. "יש פחד שלא יצטרכו אותנו", היא מתארת את המציאות בחברות רבות. "יש פחד שה-AI יעשה את העבודה טוב יותר, וגם פחד מהלא נודע. ויש גם פחד ממתקפות סייבר, מגניבת זהות, מפייקים וגם מטעויות של מערכות הבינה המלאכותית. אלה סיכונים אמיתיים שארגונים יצטרכו להתמודד איתם."

אז האם AI אכן תורם לצמיחה? התשובה היא כנראה חיובית, אבל גם אם הצמיחה הזו אינה מובטחת באופן אוטומטי, נראה שכבר קשה לעצור את המהפכה שמתרחשת בכל עסק ועסק. "הרכבת הזאת כבר יצאה מהתחנה", אומר מרכוס. "זה One-way ticket העצה שלי לבעלי עסקים היא פשוטה: לא לנסות להפוך למומחי AI, אלא ללמוד איך להשתמש בו בתוך העבודה היומיומית". ■

# 2 צדדים למטבע

התחזקות השקל מול הדולר אומנם מורידה מחירים וגם משפיעה לטובה על האינפלציה, אולם היצואנים כוססים ציפורניים לנוכח המגמה שממלאת את הקופה שלהם בדולרים, אך מרוקנת אותם משקלים | דרור צור, האחראי על סחר החוץ בבנק מזרחי-טפחות, סבור כי אם השקל ימשיך להתחזק, המשק הישראלי יתחיל להיחלש ולאורך זמן, יכול להיגרם נזק רציני



**דרור צור,**  
**מנהל סקטור סחר חוץ**  
**בבנק מזרחי-טפחות**

שקל חזק ודולר חלש פירושו, לפני הכל, פחות שקלים עבור היצואנים הישראלים, וגם עבור חברות רב לאומיות שמעסיקות ישראלים. מוצרים שנמכרים ברחבי העולם בדולרים, הופכים עם הגעתם לישראל לשקלים שמממנים את ייצור המוצרים, וירידה של קרוב ל-20% בכמות השקלים צפויה להשפיע גם על עולם התעסוקה, וכתוצאה מכך – להוביל להתכווצות הכלכלה המקומית. מעבר לכך, היצואנים הישראלים בענפי התעשייה המסורתיים מתמודדים עם תחרות עזה מול יצרנים מרחבי העולם, שהמטבע המקומי של מדינתם אולי התחזק גם הוא מול הדולר – אך לא כפי שקרה לשקל.

לדברי צור, "הישראלים לא פועלים בוואקום, ואם הם מקבלים פחות שקלים, הם צריכים למכור במחירים יותר גבוהים כדי לכסות את העלויות שלהם בישראל. יצרנים אחרים בעולם, שמתחרים עם הייצוא הישראלי, יכולים להמשיך למכור במחירים נוחים, בשעה שהישראלים צריכים להתייעל, לפטר עובדים ואפילו להעלות מחירים.

אם נישאר לאורך זמן עם שקל כל כך חזק, המצב ייצר אתגרים משמעותיים עבור מפעלים ישראלים מול המתחרים שלהם בחו"ל. בענפים כמו חקלאות, מזון או כל מוצר שיש לו תחליף בעולם ועם מתחרים מובהקים ואלטרנטיבות טובות – שם יכולה להיות פגיעה. עוד לא מרגישים את זה כי יש הגנות כאלה ואחרות, אבל אנחנו מעריכים שבחוזים החדשים ובעסקאות חדשות יתחילו להרגיש את זה."

**איך אתה מסביר את העובדה שלמרות התחזקות השקל, הייצוא הישראלי עדיין חזק?**  
"הייצוא לא התכווץ כי התעשיות הביטחוניות ממשיכות למכור את המוצרים שלהן בצורה רחבה.

← ההתחזקות הדרמטית של השקל מול הדולר אומנם עוזרת לאינפלציה, ומציבה את השקל בשורה אחת עם המטבעות

החזקים בעולם, אך בענף סחר החוץ מביטים על השקל החזק בדאגה. בטווח הקצר, אומרים המומחים, היצואנים הישראלים עדיין מסתדרים והייצוא ממשיך להיות חזק. אך אם הפערים בין המטבעות יישארו גבוהים, השחיקה בכדאיות הייצוא עשויה להפוך לבעייתית עבור המשק הישראלי – כולל בענף ההיי טק ובתעשיות הביטחוניות, שני הקטרים של הייצוא והמשק בשנים האחרונות.

אז מה הביא אותנו עד הלום ואיך זה צפוי להשפיע על הצמיחה בישראל? להתחזקות השקל יש כמה סיבות: כמות הדולרים הגדולה שזרמה לישראל מתעשיית ההיי טק ומהתעשיות הביטחוניות, הירידה בסיכון הגיאוגרפי-פוליטי של ישראל, והצמיחה בהשקעות הדולריות בשוק המקומי. המדיניות של נשיא ארה"ב, דונלד טראמפ, להחליש את המטבע האמריקני מול שאר המטבעות, תורמת, גם היא, למצב שנוצר ולשקל החזק.

"נכון לעכשיו, עוד לא ממש מרגישים את הנזקים במשק הישראלי, והצמיחה צפויה להימשך בשנה הקרובה בזכות ההיי טק והתעשיות הביטחוניות", אומר דרור צור, מנהל סקטור סחר החוץ בבנק מזרחי-טפחות. "הייצוא של התעשיות הביטחוניות ושל ההיי טק הכניס מיליארדים של דולרים, וזה חיזק מאוד את השקל. ההערכה היא שבתקופה הקרובה המגמה הזו תימשך, ולא יהיה שינוי דרמטי בעוצמת השקל. בטווח הבינוני והארוך זה כבר יכול להפוך לבעיה. ניסיון העבר מלמד שאם לא יהיה שינוי לאורך זמן, שקל חזק עשוי להציף בעיות פיננסיות בפרמטרים שונים של המשק. אפשר לומר שכרגע אנחנו במלכודת דבש: שקל חזק ודולר נמוך טוב כרגע לכולם. ליבואנים זה טוב, לצרכנים זה טוב, וליצואנים יש הזמנות והגנות. אז כרגע עוד לא רואים השפעה ממשית. אבל לאורך זמן, יכול להיגרם נזק."

**"הצמיחה צפויה להמשך בשנה הקרובה בזכות ההיי-טק והתעשיות הביטחוניות. הייצוא של התעשיות הביטחוניות ושל ההיי טק הכניס מיליארדים של דולרים, וזה חיזק מאוד את השקל. ההערכה היא שבתקופה הקרובה המגמה הזו תמשך, ולא יהיה שינוי דרמטי בעוצמת השקל"**

ההזמנות הן בסדרי גודל של מיליארדים. גם ההיי טק ממשיך במגמה חיובית. אנחנו לא רואים כרגע התכווצות, אך בטווח היותר ארוך, בגלל הדולר, דברים יכולים להשתנות. לפי שעה, יצואנים רבים מבצעים הגנות על המטבע, אבל ברגע שהם ייגמרו - הם יצטרכו להתאים את עצמם, והתחרות תהיה יותר קשה. זה עשוי להוביל לירידה ביצוא”.

#### **מה אתה שומע מהיצואנים שאתה עובד מולם, האם הם מודאגים מהמצב שנוצר?**

”כן, אנחנו שומעים שהם מודאגים. הם יודעים שיגיע השלב שבו הם יצטרכו להעלות מחירים כדי לשרוד. ירידה של 17% בעוצמת הדולר משפיעה מאוד על הרווח של היצואנים, וחלקם עשויים להיכנס להפסדים משום שהכדאיות של היצוא יורדת. לסגור פער של 17% זה כמעט בלתי אפשרי, גם אם מתייעלים ומצמצמים במספר העובדים. חלקם מבינים שהם יצטרכו להמציא את הגלגל מחדש”.

#### **למרות המלחמה עם אירן ועם חיזבאללה, ולמרות הביקורת על ישראל מאז ה-7 באוקטובר, הייצוא הביטחוני הישראלי רק עולה. איך אתה מסביר את זה?**

”ישראל די ייחודית בתחום הביטחוני. המוצרים של התעשיות הביטחוניות הישראליות נמצאים בפסגה, והם הוכיחו את עצמם בשדה הקרב. חברות זרות שמפתחות, אולי, מוצרים דומים, לא יכולות להציג ניסיון כזה, ולכן יש למוצרים הישראליים ביקוש גבוה בכל העולם. זה עוזר. הבעיה היא שגם המתחרים יודעים להעתיק או לשכפל מוצרים מסוימים, ובסוף נוצרת תחרות סביב המחירים. כרגע, יש לתעשיות הביטחוניות יתרון, אבל שום דבר הוא לא לעד”.

#### **ומה לגבי ההיי טק? כבר לא מעט שנים מנבאים כאן פגיעה בהיי טק הישראלי, ובניתיים ההשקעות הזרות ממשיות להגיע, ונרשמו גם לא מעט אקזיטים משמעותיים מאוד השנה**

”לחברות ישראליות עם מוצרים מאוד מיוחדים בדרך כלל אין כמעט מתחרים בעולם. אנחנו מעריכים שענפים כמו ענף הסייבר לא ייפגעו, משום שהמוצרים מתומחרים בגלל הייחודיות שלהם. אבל עשויה להתעורר בעיה עם החברות הבינלאומיות שיושבות

**שקל חזק ודולר חלש פירושו, לפני הכל, פחות שקלים עבור היצואנים הישראליים, וגם עבור חברות רב לאומיות שמעסיקות ישראלים. מוצרים שנמכרים ברחבי העולם בדולרים, הופכים עם הגעתם לישראל לשקלים שמממנים את ייצור המוצרים, וירידה של קרוב ל-20 אחוזים בכמות השקלים צפויה להשפיע גם על עולם התעסוקה, וכתוצאה מכך - להוביל להתכווצות הכלכלה המקומית**



# רשף טכנולוגיות

**ב**חברת רשף טכנולוגיות, המייצרת מרעומים אלקטרוניים לתחום הארטילריה והתחמושת במפעל בשדרות, מחפשים להתרחב לשווקים בינלאומיים, ועוקבים בדריכות אחר היחלשות הדולה. החברה, שפועלת בישראל כבר שנים, ומוכרת בעיקר למערכת הביטחון ולתעשיות הביטחוניות, הרחיבה בשנים האחרונות את פעילותה גם להודו, ובשנה שעברה, קיבלה החברה הזמנה חריגה מארצות הברית בהיקף של 83 מיליון דולר – עסקה שהייתה אמורה להסתכם בכ-307 מיליון שקל לפי שער הדולר בעת החתימה. אלא שלאורך חודשי האספקה, הדולר המשיך להיחלש, ובפועל ההכנסות נשחקו לכ-270 מיליון שקל בלבד. המשמעות: פגיעה של כ-35 מיליון שקל בהכנסות מהעסקה.

הנתון הזה ממחיש היטב את האתגרים של היצואן הישראלי ב-2026. מצד אחד, העולם נמצא בגל התחמשות חסר תקדים, והמוצרים הישראליים נמצאים בביקוש שיא. מצד שני, דווקא כשהפוטנציאל עולה – הרווחיות בסכנה. "ברור שזה מטריד", מודה יניב עייאש, סמנכ"ל הכספים של רשף טכנולוגיות. "השער של הדולר שוחק את היכולת להרוויח. מעבר לזה, בדרך כלל, ממשלות מעדיפות לקנות מיצרנים מקומיים, ולא ממדינות אחרות, וכרגע אנחנו רוכבים על גל ההתחמשות העולמי. אנחנו רוצים להתרחב גם לאירופה ולהרחיב את הפעילות בארה"ב".

### כיצד תתגברו על התחזקות השקל?

"הרעיון הוא שאנחנו עושים מהלכים עם חברות מקומיות. אם בארצות הברית מתקבלת הזמנה בדולרים, גם העלויות יהיו בדולרים, וכבר רוב ההוצאות יהיו בדולרים. בסוף, מה שאנחנו נספוג זה את השינוי ברווחים כשנעביר את הכסף לארץ. יש שאלה של מתי להעביר את הכסף לארץ, ואולי שער הדולר ישתפר, אבל זה לא נראה כרגע שזה הולך לכיוון הזה".

אם בעסקאות שביצעה עד כה בחו"ל, רשף טכנולוגיות הצליחה לשמור על הרווחיות ולהמשיך כרגיל מבלי לפגוע במצבת העובדים בארץ, הרי שהמשך התחזקות השקל עשויה להביא לשינויים, כולל בחינה מחדש של מחירי המרעומים, וגם הצורך לבצע גידור. לדברי עייאש, "אנחנו צריכים לחדור לשווקים נוספים ולבחון גם את סוגיית המחיר ואת הרווחיות. העלאת מחירים לא ממש יכולה להתרחש כשיש תחרות בתחום הזה, והתייעלות היא חובה. תמיד צריך להתייעל, וכעת, עם שער הדולר הקיים, היכולת שלנו להרוויח נשחקת. כרגע, אנחנו מצליחים לאזן רווחיות על ידי רכש בחו"ל והגנות מסוימות, אבל בהסתכלות קדימה, יש פה מצב מטריד. בכל מקרה, הכניסה לשווקים חדשים עדיין כדאית, למרות שער הדולר, ואנחנו פועלים להרחיב את השווקים שלנו ולחדור לעוד ועוד מדינות".

**"אנחנו שומעים מהיצואנים שהם מודאגים. הם יודעים שיגיע השלב שבו הם יצטרכו להעלות מחירים כדי לשרוד. ירידה דרמטית בעוצמת הדולר משפיעה מאוד על הרווח של היצואנים, וחלקם עשויים להיכנס להפסדים משום שהכדאיות של היצוא יורדת. לסגור פער כזה זה כמעט בלתי אפשרי, גם אם מתייעלים ומצמצמים במספר העובדים. חלקם מבינים שהם יצטרכו להמציא את הגלגל מחדש"**

בארה"ב או באירופה, ומעסיקות כאן ישראלים. עלות העובד הישראלי הפכה להרבה יותר גבוהה בישראל בגלל עוצמת השקל. עם הזמן, חברות כאלה עשויות לצמצם את מספר העובדים בישראל, ולגייס עובדים במקומות אחרים בעולם".

**לסיכום, אם השקל יישאר חזק לאורך זמן, צפויה פגיעה משמעותית בכלכלה הישראלית, אולי אפילו מיתון?**

"בטווח הקצר, אנחנו לא צופים השפעה דרמטית על הכלכלה הישראלית מבחינת הרווחיות והפעילות הכלכלית. אבל, אם המצב הזה יימשך מעבר לשנה, ואם הפער בין השקל לדולר יישאר כל כך גדול – תהיה בעיה. הנשיא טראמפ רוצה להחליש את הדולר כדי להחזיר את הייצור לארצות הברית, ובטווח של שנה פלוס, בישראל יכולים להתחיל פיטורים וצמצומים במשק. בנק ישראל שומר כרגע על ריבית גבוהה ביחס לאינפלציה, ואם יישארו שער דולר נמוך וריבית גבוהה – המשק לא יוכל לפרוץ קדימה ויצטרך למצוא מנועי צמיחה חדשים. ללא ספק יכולות להיווצר בעיות, אבל אני לא צופה דרמה. הצמיחה עשויה להיות נמוכה יותר מארבעה אחוזים. אנחנו לא מזהים סימנים של מיתון כי הכלכלה חזקה, עובדת, וגם התעסוקה כמעט מלאה. המשק הישראלי מספיק חזק כדי להתמודד גם עם המצב הזה". ■

# גן. סיפור. צמיחה.

ברנרדו בלחוביץ' כבר היה פעם גדול כשהקים את רשת פיצה מטר - ואז קרס | אחרי שנים של טראומה והתמודדות, הוא פתח בחולון את קפה גן סיפור, שהפכה ממסעדה אחת לרשת שמחצית ממנה נמכרה לאחרונה לקרן השקעות בכ-150 מיליון שקל | במקום לצאת לפנסיה מוקדמת, בלחוביץ' רעב כיום יותר מתמיד, ורוצה להפוך לאחת משלוש קבוצות המזון הגדולות בישראל | "במקום שבו אני נמצא כיום, אני רוצה לצמוח, ואני רוצה לעשות משהו ברמה הלאומית"





**"המחשבה על מכירה לא עברה לי בראש. זה לא היה אפילו פרומיל מהמחשבות שלי. זה השתנה כשהתחילו לפנות אליי כל מיני קרנות וגופים. חגגתי יום הולדת חמישים ומבחינת עשייה, אני עם פרפרים בבטן, מלא התרגשות ותוכניות עתידיות"**

סביב ארבע או חמש קבוצות גדולות. בחו"ל זה כבר קורה, וסוף סוף זה מגיע גם אלינו. לכן, אסטרטגית, אני רוצה להוביל, יחד עם קרן ההשקעות, את אחת הקבוצות האלה. זה ישפר את הניהול, את הנדל"ן, את המיקוח מול הספקים. זה הכיוון שבו אני רוצה ללכת בשנים הקרובות."

**זה מעבר די חד מלא לחשוב בכלל על מכירה לתוכניות על קבוצת מסעדות גדולה ומובילה**

"במקום שבו אני נמצא כיום, אני רוצה לצמוח. אך הפעם אני רוצה לעשות משהו ברמה הרוחבית והלאומית. לפני 15 שנה, כשפתחתי את "קפה גן סיפור" בחולון, בשכונה צנועה, צמחנו באותו המקום במשך שלוש שנים וחצי. עשינו הרבה ליטושים ודיוקים, והצמיחה היתה במקום אחד, ולא פתחנו עוד מקומות. הופתענו כמה חזק זה תפס בחולון, בכל פרמטר, ומשם, זה צמח ונהיה מה שנהיה. להגדיר צמיחה זה חשוב, אבל לא פחות חשוב זה להגדיר את הזמן שלוקח לצמוח. אני מהדור הישן, ואני חושב שצמיחה קורית כל יום. אני רוצה כל יום עוד משפחה



אחרי 15 שנות עבודה אינטנסיביות, שבמהלכן הקים והרחיב את רשת המסעדות המצליחה "קפה גן סיפור" והפך אותה ל... סיפור הצלחה, המסעדה ואיש העסקים ברנרדו בלחוביץ' הפך, שוב, לדמות שהמדורים הכלכליים רודפים אחריו. הפעם, שלא כמו ב-2005, עת קרסה רשת "פיצה מטר" שיסד והרחיב ל-24 סניפים בקצב נמרץ מדי, העניין בו התעורר מחדש לאחר שנודע על רכישת מחצית המניות של בלחוביץ' על ידי קרן ההשקעות.

בלחוביץ', שעבר שבע שנים קשות לאחר קריסת פיצה מטר, והחל את הכל מהתחלה בפארק בחולון, יגלגל לכיסיו עשרות מיליוני שקלים בעקבות המכירה - אך אין מה לחפש אותו על החוף עם קוקטייל ביד. בגיל חמישים, עם 11 סניפים ועוד כמה בדרך, בלחוביץ' חושב רק על דבר אחד: צמיחה והתרחבות. ולא רק של "קפה גן סיפור". התוכנית של המסעדה הנמרץ היא לבנות, יחד עם שותפיו החדשים, את אחת מקבוצות המזון והמסעדות הגדולות בישראל. עם האוכל בא התאבון, נהוג לומר, ובמקרה של בלחוביץ', הכניסה של קרן השקעות כשותפה אסטרטגית - בהחלט פתחה את התאבון, ושינתה את תוכניות הצמיחה שלו.

"המחשבה על מכירה לא עברה לי בראש", הוא אומר בראיון מיוחד. "זה לא היה אפילו פרומיל מהמחשבות שלי. זה השתנה לפני שנה וחצי או שנתיים, כשהתחילו לפנות אליי כל מיני קרנות וגופים. עד אז, ממש לא חשבתי על אקזיט. והאמת, גם עכשיו אני לא חושב שאני עושה אקזיט. אני מכניס שותף. חגגתי יום הולדת חמישים, ואני בגיל שבו שני ההורים שלי נפטרו ונשארתי יתום. אז אני מנזיל את עצמי כדי לדאוג לילדים שלי. אך מבחינת עשייה, אני עם פרפרים בבטן, מלא התרגשות ותוכניות עתידיות."

ענף המסעדות הישראלי ידע ומכיר היטב גם הצלחות ועליות, אך גם לא מעט ירידות. כל אזעקה, כל טיל, כל מבצע צבאי קרוב או רחוק - מכניס את הענף לסחרור שלא תמיד קל לצאת ממנו. גם הבנקים הישראליים לא מתלהבים להעניק אשראי למסעדות שעוברות משבר או קשיים - בעיקר בגלל הסיכונים שמשפיעים על הענף ורמת המסוכנות הקיימת בתזרים. אבל לאחרונה, משהו משתנה. "עד לפני שנתיים בנקים לא הסכימו לתת אפילו 50 אלף שקל אשראי, כי אנחנו עסק מאוד מסוכן", אומר בלחוביץ'. "עכשיו, הבנקים מממנים עסקאות ענק. למה זה קורה? כי חלק מהמסעדרים הפכו למקצוענים ורווחיים מאוד, ואני מעריך שבשלוש השנים הקרובות, הענף ירוכז

## תמונות מתוך תפריט "גן סיפור"



גאוצ'ו, אבל ברמה האיטית הייתי גמור שנים. לא יכולתי לחשוב על יצירה או על יזמות, כי הייתי כבוי. אך ברגע שחיבקתי את הכשלוך, ולמדתי ממנו במקום לברוח ממנו, התחיל השיקום שלי. כשפתחתי את "קפה גן סיפור" הראשון, לא ישנתי בלילה. גם עכשיו אני לא ישן, שבועות לפני שפותחים נקודה חדשה. כי אני יודע איפה הייתי לפני 20 שנה. זה מפחיד. ומהפחד הזה אני פועל. בגלל זה יש לי את הרעב לצמוח עכשיו!"

### מה ההבדל בין ברנרדו של אז לזה של היום, שרוצה לבלוע את העולם?

"היום אני מפחד. אז לא פחדתי, ונכשלתי. הפחד להיכשל הוא פחד טוב. הוא גורם לך לעשות צ'ק ליסט, כדי לראות שאתה לא טועה, לסגור את כל הפינות. בלי ה"סמוך עליי" הישראלי. לבדוק שוב ושוב. להיכשל זה לא פשע, כמוכן. אני נכשלתי אז בגדול, אבל החוכמה היא ללמוד איך לא לחזור על אותה טעות. אני משתדל כל יום לטעות, אבל אלה טעויות חדשות. חשוב לעשות טעויות, אבל שיהיו חדשות. חוץ מזה, למדתי גם להגיד לא. כיום, אני אומר בעיקר לא. פונים אלי כמעט מכל רשות מקומית לבוא ולהקים "קפה גן סיפור", אבל אני כבר לא מתפשר על מקומות, על הדרך שלי, על הדי אן איי. זה מאוד קשה להגיד לא בעסקים, אבל אם אתה מצליח להגיד לא – זו מתנה גדולה. אפשר לעבור מצניחה לצמיחה.



אחת שהופכת ללקוח שלי, וזו מבחינתי צמיחה". בחזרה לפיצה מטר: אחרי שהעיתונות חגגה את הקריסה של הרשת ב-2005, בלחוביץ' לא בדיוק זכה להצעות עבודה רבות. מי שהושיט יד היו בעלי קבוצת נטו, משפחת עזרא, שמינו אותו לנהל את רשת מסעדות אל גאוצ'ו, שהיתה אז בבעלות הקבוצה. בלחוביץ' מספר, שלקח לו כמה שנים טובות להתאושש מהטראומה, שליוותה את התרסקות פיצה מטר, ולכן אין שום סיכוי לראות אותו נח על המיליונים שירוויח ממכירת "קפה גן סיפור". "הגעתי לנקודה שאני יותר רעב ממה שהייתי קודם", הוא משתף. "בגיל חמישים, אני נמצא בנקודה שלא מעט מסעדרנים נשחקים. אני עושה טרנספורמציה. אני מייצר לעצמי יעוד חדש, חזון חדש ואופק חדש. זה לא עניין של כסף. זה עניין של יצירה, של פרוייקטים הרבה יותר שאפתניים. אני מתייחס למסעדות שלי כמו לאמנות. אם עד עכשיו ציירתי על בד של 2 על 2 מטר. עכשיו קיבלתי קיר שלם. וזה מכניס אותי לאטרף. זה כיף ענק. הרעב מקבל דלק מחדש".

### בוא נדבר על המעבר מצניחה לצמיחה

"בין שני התהליכים האלה היו 7 שנים מאוד קשות. עסקים זה כמו משחק כדורסל, זוכרים לך את המשחק האחרון. כשנפלתי הייתי גמור. כל הנורות בבטן היו כבויות, הביטחון העצמי היה בקנטים. שלחתי מאות קורות חיים, רציתי לעזוב את הענף, אבל לא מצאתי את מקומי. לקח לי שנים לבנות את עצמי ואת הביטחון העצמי שלי. האבן שהיתה על צווארי היתה מאוד כבדה. נכשלתי כשלוך מהדהד שפורסם בכל התקשורת. אנשים לא רצו לשתף איתי פעולה. משפחת עזרא באו אליי וקראו לי לנהל את רשת אל

**"אני נמצא בנקודה שלא מעט מסעדרנים נשחקים. אני עושה טרנספורמציה. אני מייצר לעצמי יעוד חדש, חזון חדש ואופק חדש. זה לא עניין של כסף. זה עניין של יצירה, של פרוייקטים הרבה יותר שאפתניים. וזה מכניס אותי לאטרף. זה כיף ענק. הרעב מקבל דלק מחדש"**



"המסעונים בישראל הם זן של אקרובטים שלא קיימים בשום מקום בעולם. חלק גדול מהבעיות שיש כאן, מימון, רגולציה, שיווק, פרסום, כוח אדם – לא מייחד אותנו. מה שמייחד את המסעונים הישראליים, אלה המשברים שקורים רק בישראל. אנחנו הראשונים להיפגע והאחרונים להתאושש."

כל טיל, אנחנו נפגעים. על מענקים מהמדינה אי אפשר לבנות. אבל כמו בכל תחום, העצמאיים שעושים עבודה נכונה והעסק שלהם בריא עם שירות מצויין – שורדים. הצמיחה של המסעדות זה שילוב של כמה דברים: יש פחות ופחות דרכים להשקיע בהשקעות מניבות כמו פעם, ומשקיעים וקרנות הבינו שבכל תיק, צריך גם אחוז מסויים של עסקים אמיתיים. מסעדות זה עסק אמיתי. בישראל נבנו רשתות טובות, ורשת מסעדות זה כמו כל עסק. אם יש פוטנציאל, זה לא שונה מחברת היי טק. זה שאחד מוכר אוכל והאחר מוכר משהו אחר – זה לא משנה. בסוף השאלה אם זה עסק טוב, עסק אמיתי, מסעדות זה לא משהו וירטואלי, אלא משהו אמיתי, עם הכנסות במזומן. יש בישראל אנשי מקצוע נהדרים בענף הזה, ויש המון אנשים יצירתיים. אני חושב שתהיה פה התמקצעות, והתכנסות לקבוצות, דבר שיוביל לשיפור כל האספקטים הכלכליים, העסקיים והמנהלתיים של הענף. אז תהיה פריצה וצמיחה מדהימה, ואם יהיה פה גם שקט ותהיה תיירות – הפוטנציאל אדיר. ■

**"הפחד להיכשל הוא פחד טוב. הוא גורם לך לעשות צ'ק ליסט, כדי לראות שאתה לא טועה, לסגור את כל הפינות. בלי ה"סמוך עליי" הישראלי. להיכשל זה לא פשע, כמובן. אני נכשלתי בגדול, אבל החוכמה היא ללמוד איך לא לחזור על אותה טעות. אני משתדל כל יום לטעות, אבל אלה טעויות חדשות"**

#### **אלמלא הכסף שמגיע מהקורן, היית מדבר כך על צמיחה?**

"אחרי הכשלון בפיצה מטר, אני כמעט ולא ממונה. יעידו אנשי מזרחי-טפחות, כי כל החשבונות העסקיים שלי בבנק הזה. בלי הגב הכלכלי של הרכישה, לא סביר שהייתי יכול לעשות לבד את מה שאני רוצה לעשות עכשיו. תכלס, יכולתי למכור את "קפה גן סיפור" גם לפני שנתיים, אבל כשאנשי קרן ההשקעות פנו אליי, הבנתי שיש פה פרטנר לדברים יותר גדולים. פרטנר הולך איתך בטוב או ברע, זה משהו אחר. אלה אנשים שיכולים לממש את החלומות שאני רוצה לממש."

**לפי הכותרות בתקשורת, עושה רושם שיש הרבה מאוד כסף שנכנס לתחום המסעדות. האם הוא באמת בצמיחה?**



**מזרחי טפחות  
עסקים**

**בני אדם ♡ לפני הכול**