

מדד הצמיחה

מזרחי-טפחות עסקים



מדד הצמיחה של ישראל

שיח על צמיחה בעת הזו הוא מורכב, כאשר ישראל במלחמה, ואי-הוודאות גדולה. עם זאת, זהו שיח הכרחי, ולכלל המגזר העסקי יש בו תפקיד ואחריות – עכשיו אף יותר מתמיד.

כדי שהמשק יוכל להתאושש מהמלחמה ומהשלכותיה, אנחנו צריכים לשלב כוחות ולפעול יחד. נדרשת התגייסות של כלל המערכת הכלכלית, להעמקת הקשר העסקי בין חברות הענק לעסקים הפרטיים. לעתים, בחירה בעסק מקומי כספק או כנותן שירות לא תהיה הרווחית ביותר, אך היא עשויה להיות מכרעת עבורו.

כבנק עם שירות אישי ואנושי, אנו יודעים שכל עסק זקוק לליווי בנקאי, לעצה, לאשראי בתנאים טובים ולא פחות חשוב – לתשומת לב אישית ולאמונה ביכולת העסק להצליח ולשגשג. אך לא די בכך: הזרקור שאנו מפנים אל העסקים הפרטיים בישראל מחייב גם אותנו, במזרחי-טפחות, לפעילות מיטיבה וארוכת טווח. כך השקנו לאחר פרוץ המלחמה את "כתום ישראל", מיזם לקידום עסקים מהעוטף – וחלקם הפכו לספקים קבועים של הבנק בפעילויותיו השונות. לעתים זה מצריך יותר עבודה, היכרות וסבלנות, אך אנחנו עושים זאת בגאווה גדולה, ללא ציניות ובתחושת שליחות אמיתית. ■

העסקים הפרטיים הם עמוד התווך של המגזר העסקי ושל המשק כולו. זהו למעשה הרוב הדומם של הכלכלה הישראלית – הם מי שנושאים על כתפיהם את הצמיחה והחוסן של המשק, מעסיקים מעל 60% מכוח העבודה ואחראים ליותר ממחצית התוצר הלאומי.

את הכותרות יקבלו בדרך כלל החברות הגדולות או הסטארט-אפים שמבצעים אקזיט, אבל התאוששות המשק בשנים הקרובות תהיה תלויה, במידה רבה, בצמיחת אותם עסקים פרטיים, עם מחזור עסקי של בין 5 מיליון שקלים ל-100 מיליון שקלים בשנה מתוך הכרה בחשיבות ובהשפעה שיש לעסקים הללו על הכלכלה הישראלית, יצרנו את מדד הצמיחה.

מדד הצמיחה בוחן לראשונה את מצבו של המגזר העסקי. המדד, אותו קבעו הכלכלנים של מזרחי-טפחות, מבוסס על שקלול רב של נתונים כדוגמת נתוני מאקרו (ראו פרק הבא), ועל הציפיות של בעלי העסקים הפרטיים. בשבועות שקדמו לפרסום המדד נערך סקר מקיף בקרב מדגם מייצג של בעלי עסקים, במטרה ללמוד כיצד הם תופסים את התפתחות העסק הפרטי ואת ההתפתחויות הכלכליות של המשק בכללותו בשנים הקרובות.

במסגרת מדד זה נסתכל בראייה רחבה על העבר וההווה, ונביט יחד אל העתיד, מבעד לעיניהם של בעלי העסקים. לא מדובר בבחינה חד-פעמית, אלא במדד צמיחה שיפורסם מדי שנה, וכך בטווח הארוך נקבל פרספקטיבה רחבה וכלים שימושיים יותר לבחינת מצבו של המגזר העסקי בכלל ושל העסקים הפרטיים בפרט.

שיח על צמיחה בעת הזו הוא מורכב, כאשר ישראל במלחמה, ואי-הוודאות גדולה. עם זאת, זהו שיח הכרחי, ולכלל המגזר העסקי יש בו תפקיד ואחריות – עכשיו יותר מתמיד

המדד הכלכלי

המשק הישראלי חווה טלטלה בעקבות המלחמה, אך גם
ברבעונים שקדמו לה, אי-הוודאות הייתה גדולה והשפיעה
על פוטנציאל השגשוג והצמיחה של עסקים | האם פנינו
להמשך הצמיחה? הנתונים הכלכליים שמרכיבים את התמונה





מדד הצמיחה - הנתונים הכלכליים שמרכיבים את התמונה השלמה

מהי הסביבה הכלכלית והעסקית שבתוכה פועלים העסקים הפרטיים, וכיצד היא משפיעה על יכולתם לצמוח?

← הסביבה המאקרו-כלכלית של המשק, שמורכבת ממגוון גורמים, מכתיבה במידה רבה את היכולת של המגזר העסקי לשגשג ולצמוח. על פניו, מנהלי עסק פרטי יכולים לעשות הכל לפי הספר, אך בסופו של דבר – רוח התקופה מכתיבה את ההווה והעתיד שלהם. הרכבנו את מדד הצמיחה משתי נקודות מבט משלימות: האחת היא תמונת המצב של המשק – גורמים אקסוגניים שאין לעסקים השפעה עליהם, והשנייה היא אנדוגנית – מה העסק עושה כדי לצמוח וכיצד הוא תופס את המצב הכלכלי ונוהג בהשפעתו. על נקודת המבט של העסקים תוכלו לקרוא בפרק הבא.

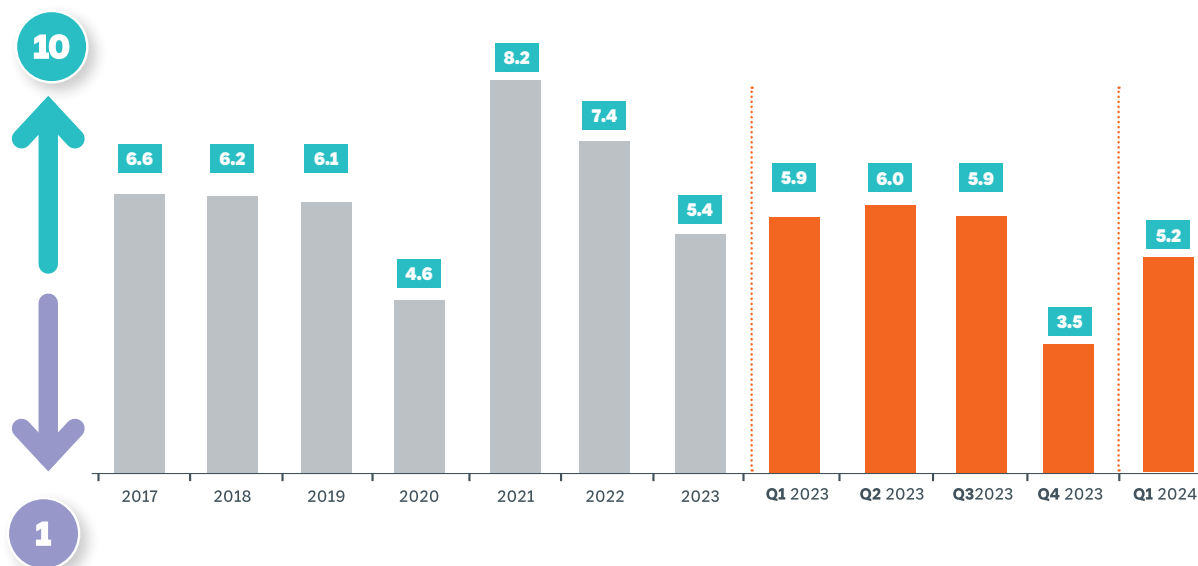


6.4

ממוצע
שנתי

(ציון: 1-10)

מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות לעסקים



התפתחות מדד הצמיחה תואמת את המגמה במשק. לאחר גאות בפעילות הכלכלית בשנים 2021-2022, בהשפעת תנופת היציאה ממשבר הקורונה, חל מיתון של קצב הצמיחה בשלושת הרבעונים הראשונים של שנת 2023, בין היתר על רקע עליית הריבית והמתח החברתי והפוליטי

הרבעונים הראשונים של שנת 2023, בין היתר על רקע עליית הריבית והמתח החברתי והפוליטי בעקבות תהליכי החקיקה המשפטית. המלחמה שפרצה ב-7 באוקטובר הובילה לירידה חדה של הפעילות הכלכלית ברבעון האחרון של השנה. הפעילות הכלכלית התאוששה במעט ברבעון הראשון של 2024, במקביל לחזרה הדרגתית מסויימת לשגרת חיים אזרחית - למעט בקווי העימות. על אף השיפור, מדד הצמיחה עדיין נמוך מרמתו ערב המלחמה. ■

בפרק זה נתרכז במצב המשק - קרי, בנתונים האקסוגניים לעסקים. נפרוס את נתוני המאקרו ואת כלל הגורמים המשפיעים על פעילות המגזר העסקי, ונציג את השקלול שערכו כלכלני מזרחי-טפחות - הוא מדד הצמיחה של העסקים הפרטיים בישראל. המדד משקף את המגמות העכשוויות בפעילות העסקים בזכות ניתוח מקיף של מגוון נתונים מאקרו-כלכליים רלוונטיים ועדכניים, החל משנת 2017 ועד לסוף הרבעון הראשון של שנת 2024.

מדד הצמיחה לעסקים הפרטיים לרבעון הראשון של 2024 עומד על 5.2, לעומת דירוג ממוצע של 5.4 לשנת 2023, ולאחר דירוג ממוצע של 7.4 לשנת 2022. רמת מדד הצמיחה הרב-שנתית הממוצעת בשנים 2017-2023 היא 6.4.

התפתחות מדד הצמיחה תואמת את המגמה במשק. לאחר גאות בפעילות הכלכלית בשנים 2021-2022, בהשפעת תנופת היציאה ממשבר הקורונה, חל מיתון של קצב הצמיחה בשלושת

המתודולוגיה

מה עומד מאחורי המדד

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 קטנים ובינוניים 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 ולהתפתחויות במשק. המדד שיצרנו מספק, לראשונה בישראל, איגום וניתוח של כלל הנתונים לכדי תמונה שלמה של מצב המגזר העסקי בישראל.

...

כפי שניתן לראות, 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 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 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 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.

מהקורונה ועד המלחמה: התפתחויות כלכליות

היציאה ממשבר הבריאות העולמי לוותה בגאות כלכלית ובביקושים גבוהים, שתרמו לעליית האינפלציה ולגל של העלאות ריבית בכלכלות המובילות בעולם

ההתפתחויות הכלכליות ב-2023 (עד אוקטובר)

התוצר העסקי בישראל שמר על צמיחה יציבה בשלושת הרבעונים הראשונים של שנת 2023 – בשיעור שנתי של 5.7% ביחס לתקופה המקבילה, אם כי בקצב מתון ביחס לשנת 2022. בהשפעת עליית סביבת הריבית והאינפלציה, ששחקו את כוח הקניה של משקי הבית, מדדי הביקוש המקומיים אמנם הצביעו על התמתנות הצמיחה, אך עדיין שמרו על קצב נאה. צמיחת ההשקעה בנכסים קבועים הואטה בשל התייקרות עלויות המימון של המגזר העסקי. במקביל, חל קיפאון ביצוא הסחורות והשירותים בשל ירידה בביקושים במדינות המפותחות. שוק העבודה המשיך להיות הדוק לאורך התקופה, עד פרוץ המלחמה באוקטובר, אולם ניכרה מגמת התמתנות בשיעור המשרות הפנויות במגזר העסקי, בין היתר בהשפעת ההאטה במגזר ההייטק.

האינפלציה הגיעה לשיאה בתחילת 2023, כשעמדה על רמה של 5.4%. במטרה לרסן את עליית האינפלציה, המשיך בנק ישראל במגמת העלאת הריבית עד לרמה של 4.75% במאי 2023 (החל מינואר 2024 הריבית ירדה ל-4.5% ונותרה מאז ללא שינוי). העלאת הריבית סייעה להתכנסות הדרגתית של קצב האינפלציה, עד ששיעורה בשנת 2023 כולה הסתכם ב-3%, הגבול העליון של טווח יעד בנק ישראל. העלייה ביוקר המחיה, לצד התייקרות המשכנתאות, ההלוואות ועלויות המימון כתוצאה ממגמת עליית הריבית, הכבידו באופן גובר על העסקים ועל משקי הבית. על אף השפעה זו, שיעור החובות

לאחר שיא משבר הקורונה, בשנת 2020, התרחשה בשנים 2021-2022 צמיחה מואצת במגזר העסקי. בשנת 2022 התוצר העסקי בישראל צמח בשיעור שנתי של 7.7%, וזאת בהמשך לצמיחה גבוהה של 11.4% בשנת 2021, ולאחר התכווצות בשיעור של 1.8% בשנת 2020.

המנוע מאחורי צמיחת פעילות המגזר העסקי היה צמיחה חזקה של הביקושים המקומיים.

על רקע זה, לצד רמת ריבית נמוכה, גדל הביקוש לעובדים במגזר העסקי, ובהדרגה, במהלך שנת 2022, התקרב שוק העבודה לסביבת תעסוקה מלאה, תוך צמיחה ניכרת בהיקף שעות העבודה. צמיחת האשראי הבנקאי למגזר העסקים הפרטיים היתה ברמת שיא בשנים 2021-2022, כאשר במקביל שררה במשק רמה נמוכה היסטורית של חובות בעייתיים. בהשפעת הגאות הכלכלית התרחשה בתקופה זו צמיחה מוגברת של היקף העסקים בישראל, תוך עלייה ברמת שרידותם.

עם זאת, בשנת 2022 החלה עליית האינפלציה בכלכלות המובילות בעולם, וגם בישראל. זאת כתוצאה מהביקושים שעלו בשלהי תקופת הקורונה אל מול קשיים בשרשראות האספקה, משבר אנרגיה ומחסור בחומרי גלם – שהתגברו על רקע המלחמה באוקראינה. עליית קצב האינפלציה, שבאה לידי ביטוי גם בהתייקרות עלויות הייצור של המגזר העסקי, הובילה לשורה של צעדי ריסון מוניטרי בבנקים המרכזיים, ובראשם גל של העלאות ריבית. החל מחודש אפריל 2022 החל בנק ישראל במגמה של העלאת הריבית בהדרגה משיעור של 0.1% ועד לשיעור של 3.25% בדצמבר 2022.

5.4%

האינפלציה בתחילת 2023

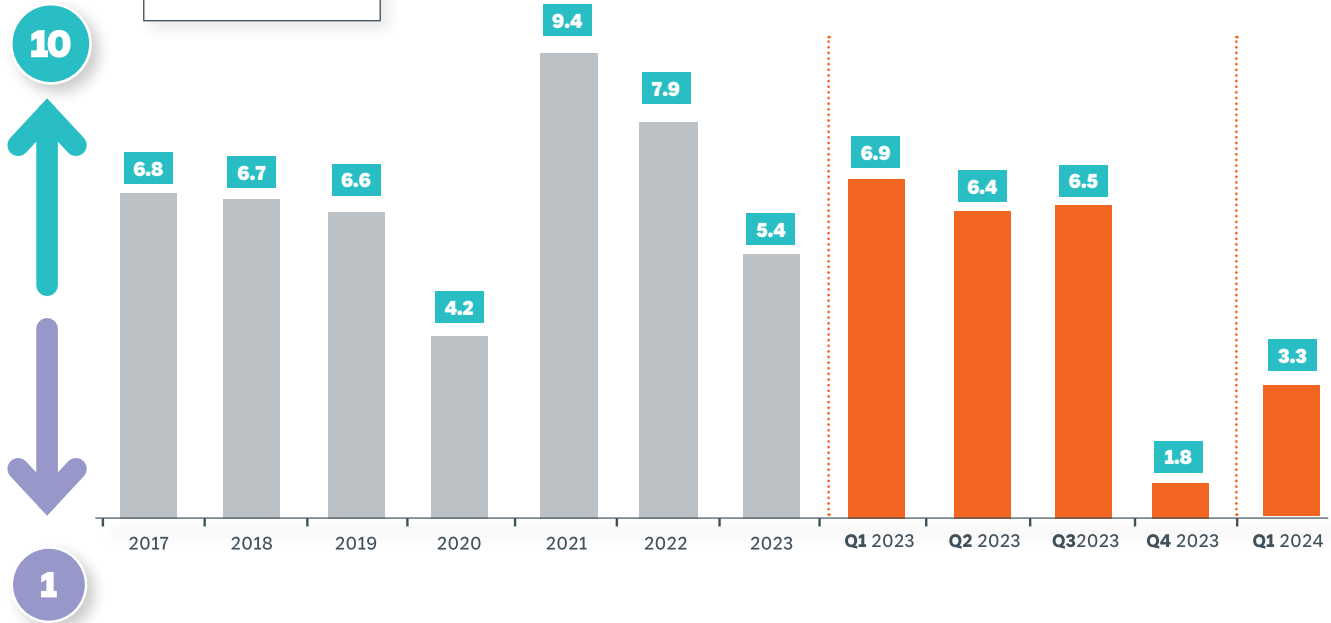
4.75%

הריבית ב-2023

6.7

ממוצע
שנתי

מדד צמיחה התוצר העסקי



בשל ירידה חדה בהיצע העובדים הזרים בענפים אלה; ירידה חדה בתיירות הנכנסת עקב החמרת המצב הביטחוני; פגיעה ניכרת בהיצע העובדים במגזר העסקי בעקבות היעדרות של מאות אלפי עובדים ובני זוגם על רקע גיוס מילואים נרחב, יציאה לחל"ת והשבתת מוסדות חינוך.

השפעת המלחמה ניכרת היטב בשיעור צמיחת התמ"ג בשנת 2023 כולה, שהסתכם בשיעור נמוך של 2% וצמיחה שלילית של 0.2% לנפש. התכווצות התוצר התרחשה חרף עלייה חדה בהוצאות הציבוריות, בראשן גידול חד בתקציב הביטחון ובהוצאות תמיכה בתושבים המפונים ובעסקים באזורי העימות שנפגעו כתוצאה מהמלחמה המבוססת על חיובים בכרטיסי אשראי ופדיון בענפי משק, שבלעדיהן הצמיחה היתה נמוכה אף יותר.

בתעסוקת העובדים הישראלים ניכרה התאוששות הדרגתית כבר במהלך הרבעון האחרון של השנה: שיעור האבטלה הרחב, הכולל את היוצאים לחל"ת, עמד על 6.1% בדצמבר 2023, לעומת 8.5% בנובמבר.

פרוץ המלחמה גרם גם לעזזועים בשקל: בתחילת המלחמה נרשם פיחות חד בערכו, אולם בהמשך הוא התחזק מעבר לרמתו ערב המלחמה.

הבעייתיים במגזר העסקי נותר ברמה נמוכה היסטורית, אם כי מעט גבוהה מזו שנרשמה בשנת 2022.

למגמה זו נוספה, לפי דוח בנק ישראל לשנת 2023, השפעת ההתפתחויות הקשורות בצעדי החקיקה המשפטית שקידמה הממשלה, שבאו לידי ביטוי בהיחלשות ניכרת של השקל, בביצועי חסר של שוק ההון לעומת הנעשה בשווקים בחו"ל, ובהאטה בהשקעות ובמגזר ההייטק.

עם זאת, המשק הישראלי נכנס לתקופת המלחמה באוקטובר כשהוא במצב כלכלי טוב יחסית, עם יתרות מט"ח גבוהות ויחס נמוך בין החוב הציבורי לתוצר.

הרבעון הרביעי של 2023: השפעות המלחמה

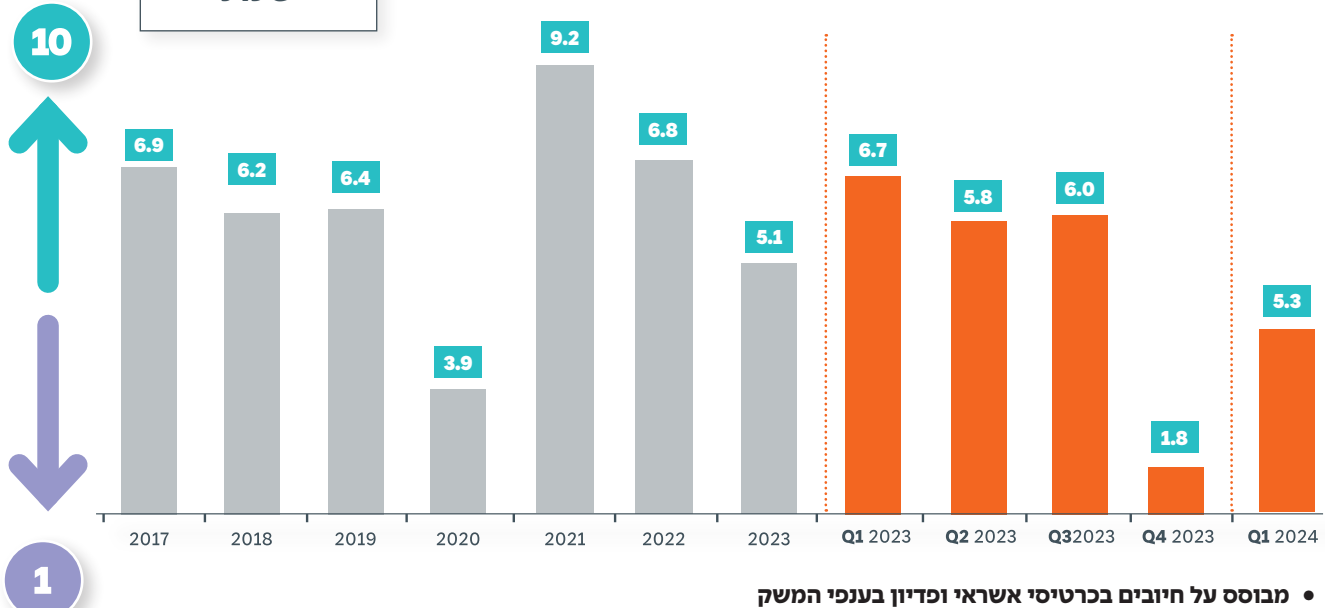
המלחמה השפיעה עמוקות על הכלכלה הישראלית, וגרמה לפגיעה רוחבית במשק. זו התאפיינה, ברבעון האחרון של שנת 2023, בירידה חדה של התוצר העסקי – בשיעור שנתי של 34.1% לעומת הרבעון השלישי של 2023 – בשל ההשפעות הבאות: התכווצות בשיעור שנתי של 27% בצריכה הפרטית בשל שיבוש שגרת החיים; ירידה חדה בפעילות בענפי הבנייה והחקלאות

לאחר שהאינפלציה בישראל הגיעה בשיאה לרמה של 5.4% בתחילת 2023, נקט בנק ישראל שורה של העלאות ריבית שסייעו להתכנסות הדרגתית של קצב האינפלציה. בשנת 2023 כולה הסתכם שיעור האינפלציה ב-3%, הגבול העליון של טווח יעד בנק ישראל

6.3

ממוצע
שנתי

מדד צמיחת הביקוש הצרכני



התאוששות המגזר העסקי ברבעון הראשון של 2024

האינפלציה, שכבר התמתנה במהלך הרבעון, החלה שוב לטפס ורשמה שיעור שנתי של 2.8% באפריל, עקב גל התייקרויות נוסף.

היצוא המשיך לרדת גם ברבעון הראשון לאחר שהתכווץ בחדות ברבעון הרביעי, וכעת הוא נמוך ב-9% מרמתו ערב המלחמה. זאת בשל ירידה ביצוא הסחורות, שנוספה לפגיעה החדה ביצוא שירותי התיירות. ההאטה ביצוא התעשייתי משתקפת גם ברכיב ההזמנות ליצוא, שמציג צפי לירידה בפעילות. נראה שהחולשה ביצוא נובעת בחלקה מהידרדרות בקשרי הסחר של ישראל, בהשפעת אירועי המלחמה.

ההשקעה בנכסים קבועים נמוכה במידה ניכרת ביחס לרמתה טרום המלחמה: ההשקעה בענף הבנייה והנדל"ן נמוכה ב-27% נוכח מגבלת היצע, הנובעת ממחסור בעובדים ומפגיעה בשרשרת האספקה. נראה כי כל עוד תימשך המתחחות הביטחונית, יתקשה ענף הנדל"ן לחזור לפעילות מלאה. ההשקעה בענפי המשק, הנחוצה להרחבת כושר הייצור, עדיין נמוכה ב-8% מהרמה שקדמה למלחמה, וסביר שהיא מושפעת לשלילה מרמת אי-הוודאות הגבוהה.

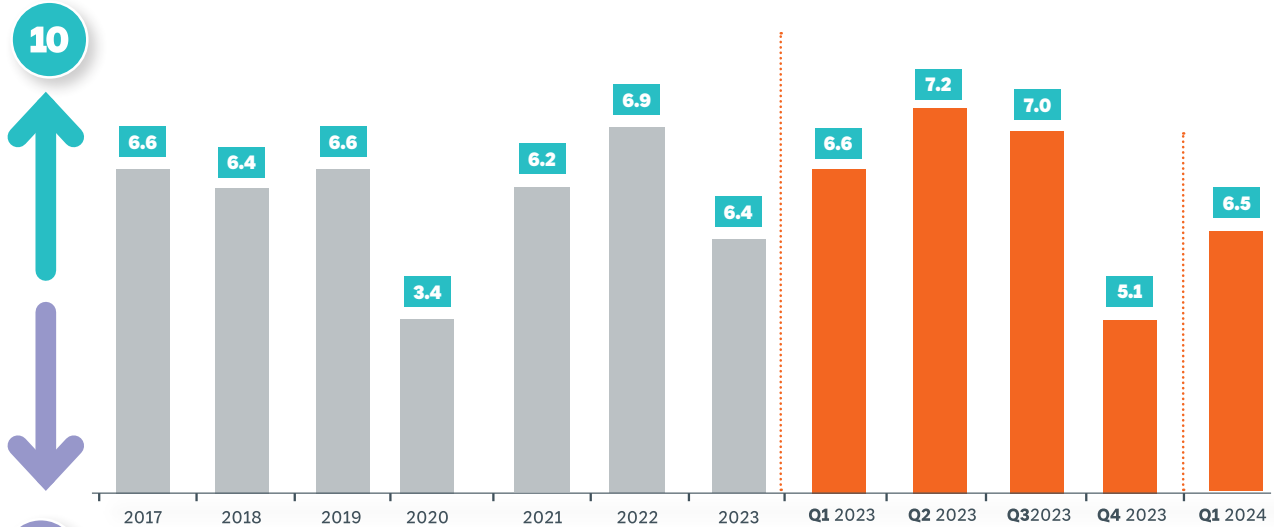
נוכח התגברות הסיכון הגיאוגרפי-פוליטי של ישראל, בפברואר 2024 הורידה חברת הדירוג הבינלאומית מודי'ס את דירוג האשראי של ישראל והוסיפה תחזית שלילית. בחודש אפריל הודיעה גם סוכנות S&P על הורדת דירוג האשראי של ישראל

צמיחת התוצר ברבעון הראשון של 2024 הצביעה על התאוששות של הפעילות במשק לאחר התכווצות ניכרת ברבעון הקודם בשל פרוץ המלחמה. בנוסף, שיעור האבטלה ממשיך לרדת בהתמדה ושיעור התעסוקה מתקרב בהדרגה לרמתו טרום המלחמה. לאורך שנים הציג המשק הישראלי יכולת התאוששות מהירה ממשברים, שמעידה על חוסנו של המגזר העסקי ועל גמישותו הגבוהה. במשבר הקורונה למשל, כבר בסוף שנת 2021 הדביקה רמת התוצר במשק את הפער שנפתח בעקבות פרוץ המגפה אל מול קו המגמה של צמיחת התוצר.

בהתחשב בכך שהמלחמה עדיין נמשכת בצפון ובדרום, השיפור בפעילות במשק ברבעון הראשון של 2024 מעיד על חוזקה של הכלכלה הישראלית. עם זאת, התוצר העסקי ברבעון הראשון עדיין נמוך בשיעור של 5.5% לעומת רמתו ערב המלחמה. חדשות מעודדות למשק ניתן למצוא בהתאוששות המהירה של הביקושים המקומיים, שכן הצריכה הפרטית חזרה לרמה הנמוכה ב-2.1% בלבד מאשר לפני המלחמה. מגמה זו מניעה את הגידול בביקוש לעובדים, והעלייה במספר המשרות הפנויות במשק מבטאת את שאיפת המגזר העסקי לשוב לרמת פעילות מלאה.

השפעת המלחמה ניכרת היטב בשיעור צמיחת התמ"ג בשנת 2023, שהסתיים ברמה נמוכה של 2% ובצמיחה שלילית של 0.2% לנפש. התכווצות התוצר התרחשה חרף עלייה חדה בהוצאות הציבוריות, שבלעדיהן הצמיחה היתה נמוכה אף יותר

מדד צמיחת היצע העובדים ועלויות ייצור



• המדד מבטא את השפעת מחזור העסקים בהיבט של שוק העבודה ועלויות הייצור

צמיחת הביקוש

כפי שניתן לראות בתרשים, מדד צמיחת הביקוש הצרכני עמד על 5.3 ברבעון הראשון של 2024. זהו שיפור חד לעומת השפל של 1.8 ברבעון הרביעי של 2023, אך עדיין נמוך ביחס לציון ממוצע של 6.2 בשלושת הרבעונים הראשונים של 2023. במבט לעתיד, נראה שהאינדיקטורים לחודשים אפריל-מאי עשויים לבטא האטה בקצב ההתאוששות של הביקושים המקומיים. יתר על כן, כל עוד נמשכת הלחימה, יתקשו הביקושים לצמוח לאורך זמן בהתאם לקצב הפוטנציאלי שלהם.

מדד צמיחת ההיצע במשק

מדד צמיחת ההיצע משקף את עלויות הייצור של העסקים והיבטים של היצע העובדים.

עד פרוץ המלחמה נרשמה בשוק העבודה תעסוקה מלאה. שיעור האבטלה הרחב ירד באופן עקבי משיא של 15% בשנת 2020, בשיא משבר הקורונה, עד לשיעור המתקרב ל-4% טרם המלחמה במהלך שנת 2023. עם תחילת הלחימה הצטמצם משמעותית היצע העובדים, מה שהוביל לזינוק בשיעור האבטלה הרחב עד לשיא של 10.2% באוקטובר 2023, עקב הוצאת עובדים רבים לחל"ת וגיוס נרחב של כוחות מילואים. באפריל 2024 חזר שיעור האבטלה לרמה נמוכה של 4.7%, עם חזרת עובדים רבים משירות מילואים ומחל"ת, במקביל להתאוששות הביקושים במשק. שיעור המשרות הפנויות במגזר העסקי, שמבטא את הביקוש לעובדים, היה גבוה יחסית בראייה היסטורית, אם כי הוא הלך והתמתן במהלך שנת 2023, עוד טרם המלחמה, בהשפעת האטת צמיחת הביקושים המקומיים והירידה בייצור התעשייתי

התרחבות הפעילות הכלכלית ברבעון הראשון של 2024 נבעה בעיקר מהתאוששות הביקושים ומהגידול הניכר בצריכה הפרטית, אם כי אלה עדיין לא חזרו לרמתם ערב המלחמה. גידול זה משתקף בהיקף הרכישות בכרטיסי אשראי ברבעון הראשון, שגבוה ב-6% מרמתו טרם המלחמה, בעיקר בשל עלייה בענפי המזון, הפארמה, ההלבשה וההנעלה, החשמל והאלקטרוניקה. בנוסף, העצירה הכמעט מוחלטת של יציאות לחו"ל, מחזקת גם היא את הצריכה בארץ. בהקשר זה ראוי לסייג כי ככל הנראה, בהשפעת המלחמה, קיימות אינדיקציות להסטה מוגברת של חיובים ממזומן לרכישה מרחוק בכרטיסי אשראי.

התייצבות היקף הרכישות בכרטיסי אשראי בחודשים אפריל-מאי 2024 עשויה להעיד על התמתנות קצב הצמיחה של הצריכה הפרטית. פדיון ענפי הכלכלה במשק התאושש ברבעון הראשון של 2024, ובייחוד בענף המסחר הקמעונאי ובענף שירותי האוכל. אולם על אף השיפור בפדיון, רמתו ברבעון הראשון עדיין מצויה ברמה נמוכה בשיעור של 1.7% ביחס לרבעון המקביל אשתקד.

הפדיון בענפי הנדל"ן והחקלאות עדיין מתקשה להתאושש בשל המחסור בעובדים. חרף אתגרי כוח האדם, ניכרת מגמת התעוררות בענף הבנייה והנדל"ן ברבעון הראשון, ונראה כי הביקושים חזרו לרמתם טרם המלחמה. ענף התיירות ממשיך לסבול מהאטה חריפה בפעילות וצפוי לסבול מפגיעה ממושכת כתוצאה מההידרדרות במעמדה הבינלאומי של ישראל ומהחשש הביטחוני מפני ביקור בה.

נוכח התגברות הסיכון הגיאו-פוליטי של ישראל, בפברואר 2024 הורידה

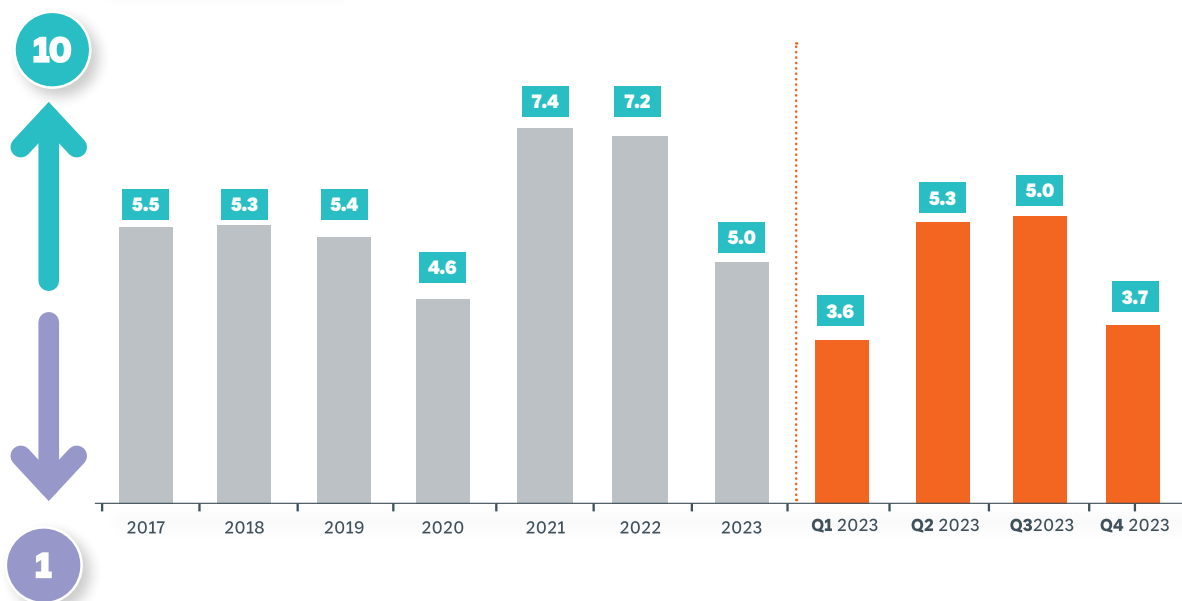
חברת הדירוג הבינלאומית מודי'ס את דירוג האשראי של ישראל והוסיפה תחזית שלילית.

בחודש אפריל הודיעה גם סוכנות S&P על הורדת דירוג האשראי של ישראל

5.8

ממוצע
שנתי

מדד הצמיחה במספר העסקים



שתשליך על היקף יצוא הסחורות והשירותים. רמת אי-ודאות גבוהה עלולה גם היא להאט את צמיחת ההשקעות במגזר העסקי, ולכך תהיה השפעה שלילית על פוטנציאל הייצור של המגזר העסקי בעתיד ועל התעסוקה בענפים מוטי יצוא.

צמיחה במספר העסקים

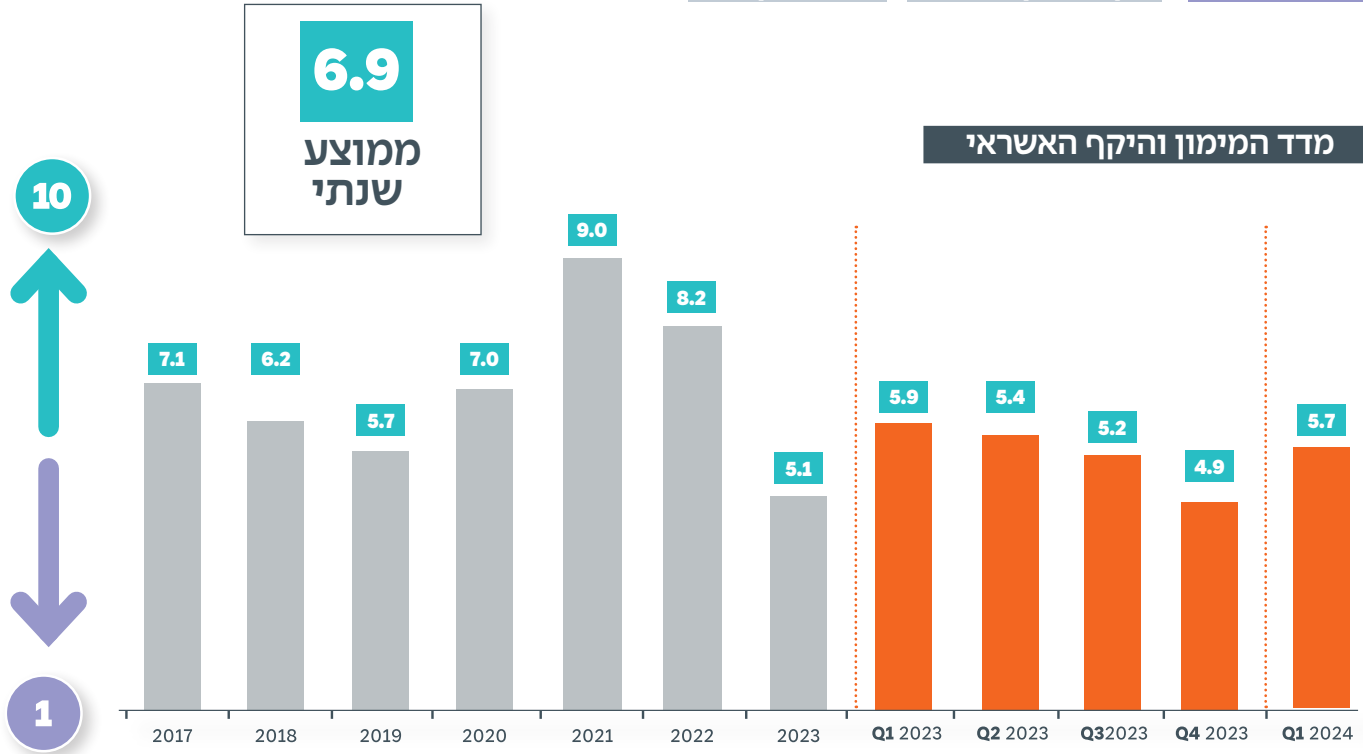
מדד זה משקף את היקף הפעילות של עסקים קיימים וכן את רמת האופטימיות של עסקים חדשים, תוך שקלול נתוני פתיחה וסגירה של עסקים. מדובר בנתון לא חד-משמעי, שכן עסק שנפתח מדווח ונספר במניין זה, גם אם אינו פעיל. בנוסף, סגירת עסקים באופן רשמי ברשויות המס מגיעה לעתים באיחור של חודשים ואף שנים לאחר שהעסק הפסיק לפעול. המשק הישראלי מציג בדרך כלל תוספת נטו חיובית של עסקים בשיעור שנתי ממוצע של 3%, ובשנים 2021 - 2022 נרשמה גאות בצמיחה לאחר שנת 2020 שהושפעה לשלילה ממשבר הקורונה. האינדיקציות לגבי שנת 2023 מלמדות שמדד הצמיחה נחלש בהיבט זה בהשפעת המלחמה. בשנה זו נרשמה צמיחה של כ-1.5% בלבד במספר העסקים - מחצית מהצמיחה הרב-שנתית הממוצעת של המשק. מדד הצמיחה במספר העסקים משקף מגמה זו, עם דירוג 5.0, לעומת דירוג ממוצע רב-שנתי של 5.8.

ובמגזר ההייטק. שיעור המשרות הפנויות ירד אמנם לשפל של 3.4% ברבעון הרביעי, אך התאושש במהלך הרבעון הראשון של 2024 לשיעור של 4.2% - גבוה מהרמה הממוצעת ברבעונים שקדמו למלחמה. השיפור בביקוש לעובדים ניכר במרבית ענפי המשק, ובמיוחד בשירותי האירוח והאוכל. ככלל, שוק העבודה חזר להיות מאוזן יחסית ברבעון הראשון, ונרשם גם שיפור בהיקף שעות העבודה לאחר נסיגה ברבעון הרביעי של 2023. עלויות הייצור גדלו באופן מתון במהלך הרבעון הראשון של 2024, ב-0.5%, בהמשך למגמת התייקרות מתונה של 0.6% בשנת 2023. זאת לאחר שהתייקרו בחדות בשנתיים הקודמות - בשיעור של 7.7% בשנת 2021 ו-13% בשנת 2022 - בהשפעת קצב האינפלציה הגבוה שנרשם בעולם ובישראל.

הדירוג המשוקלל של צמיחת ההיצע ברבעון הראשון של 2024 עומד על 6.5 - שיפור בהשוואה לציון של 5.1 ברבעון הרביעי של 2023, אך עדיין נמוך מעט ביחס לציון ממוצע של 6.9 בשלושת הרבעונים הראשונים בשנת 2023, לפני פרוץ המלחמה.

ההתפתחויות הצפויות בשוק העבודה תלויות בהתפתחות רמת הביקושים המקומיים, וכן בהתפתחות היצוא. ככל שרמת הסיכון הגיאוגרפית של ישראל תישאר גבוהה לאורך זמן, עלולה להיווצר הרעה מתמשכת בקשרי הסחר של ישראל,

המשק הישראלי הציג בעבר יכולת התאוששות מהירה ממשברים, שמעידה על החוסן של המגזר העסקי ועל גמישותו הגבוהה. כך היה במשבר הקורונה, כאשר כבר בסוף שנת 2021 רמת התוצר במשק הדביקה את הפער שנפתח בעקבות פרוץ המגפה



מדד מימון והיקף האשראי

בשיעור של 1%, נתון שמעיד על התחדשות מסויימת של מגמת הצמיחה במימון לעסקים. חרף ההרעה במצב הכלכלי במשק, חלה עלייה קלה בלבד בשיעור העסקים המתקשים בהחזרי אשראי, כך שהמגזר העסקי ממשיך להפגין חוסן גם בעיצומה של המלחמה.

הדירוג המשוקלל של צמיחת המימון ברבעון הראשון של 2024 עומד על 5.7 – שיפור לאחר ציון של 4.9 ברבעון הרביעי של 2023, ובדומה לרמה הממוצעת של 5.5 בשלושת

הרבעונים הראשונים בשנת 2023, שקדמו למלחמה.

בחדש ינואר 2024 הוריד בנק ישראל את הריבית במשק בשיעור של 0.25% לרמה של 4.5%, והותיר אותה ברמה זו גם בהחלטות הריבית הבאות (נכון ליוני 2024). ככל שיבשילו לכך התנאים, המשך תוואי הירידה של ריבית בנק ישראל צפוי לתמוך בשיפור תנאי המימון לעסקים. ואולם, הלחצים האינפלציוניים בעקבות המלחמה והעלייה בפרמיית הסיכון של ישראל על רקע אי-הוודאות הגיאופוליטית המתמשכת, עשויים להרחיק הורדות ריבית נוספות בטווח הקרוב. ■

מגזר העסקים הפרטיים נהנה לאורך שנים מרמת ריבית נמוכה שהוזילה את עלויות המימון. על רקע תנאי המימון המיטיבים, חלה בשנים 2021-2022 צמיחה גבוהה בהיקף האשראי הבנקאי לעסקים (בשנת 2021 – 12.3%, בשנת 2022 – 9.1%), שסייעה להתרחבות מואצת של הפעילות העסקית במשק ביציאה ממשבר הקורונה. להתאוששות המרשימה של המגזר העסקי סייע מתווה הקרנות בערבות המדינה, שהבנקים אימצו.

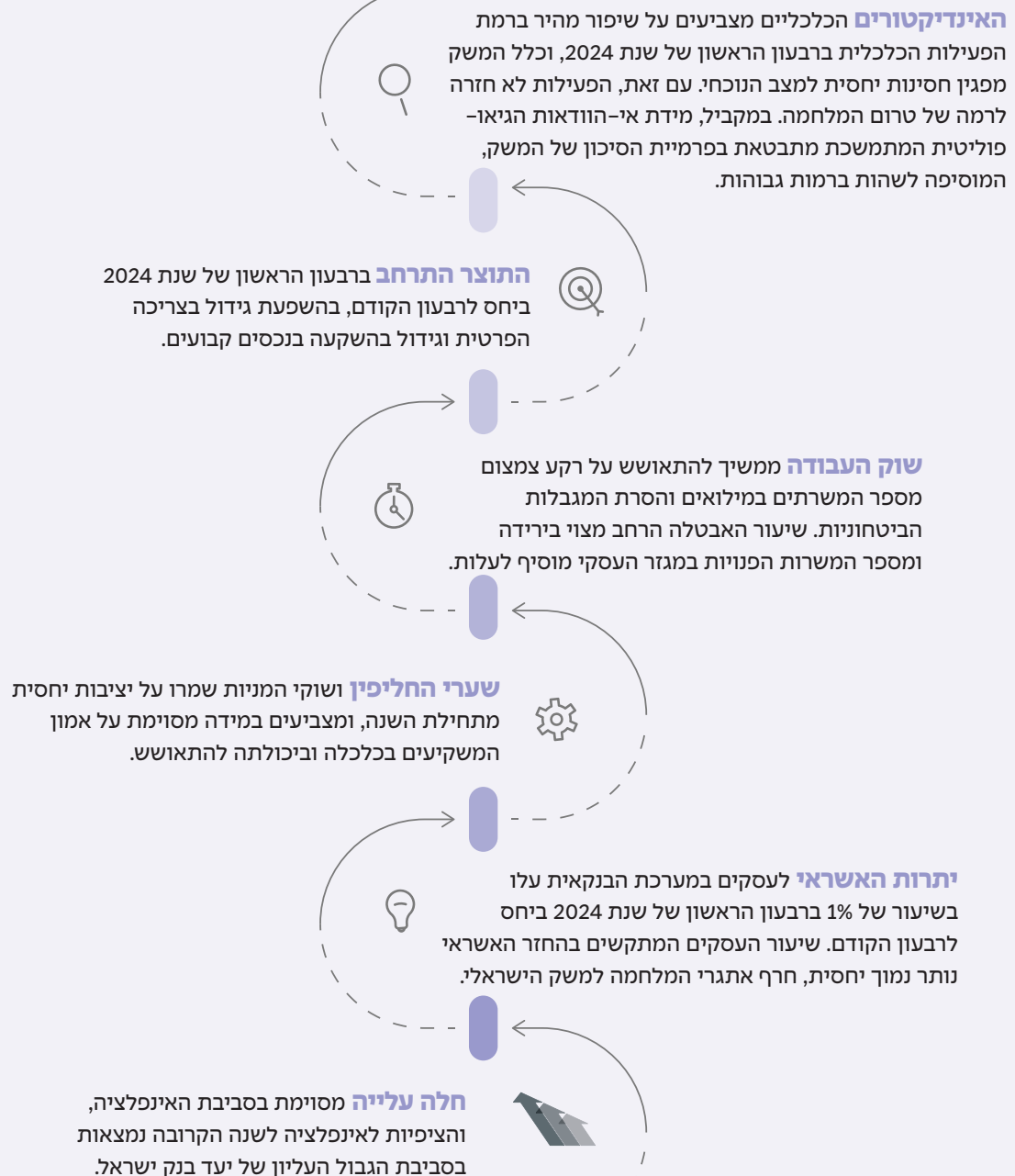
עליית סביבת הריבית ומיתון קצב הצמיחה במשק במהלך שנת 2023 הובילו להאטת קצב הצמיחה של האשראי למגזר העסקי, לאחר הגאות בשנים הקודמות. לאחר תחילת המלחמה, מתווה דחיית התשלומים שהוביל בנק ישראל, ההטבות וההקלות הבנקאיות, ומתן אשראי בערבות מדינה סייעו לעסקים לצלוח את התקופה המאתגרת.

בסיכומה של שנת 2023, חל קיפאון בצמיחת האשראי לעסקים פרטיים במערכת הבנקאית. היקף האשראי לעסקים במערכת הבנקאית עלה ברבעון הראשון של שנת 2024

הביקוש לעובדים נמצא במגמת עלייה במרבית ענפי המשק, ובמיוחד בשירותי האירוח והאוכל. שוק העבודה חזר להיות מאוזן יחסית ברבעון הראשון של 2024, ונצפה גם שיפור בהיקף שעות העבודה לאחר נסיגה ברבעון הרביעי של 2023

הסיכום

אינדיקטורים מרכזיים



השנה הקרובה צפויה להיות מאתגרת נוכח אי-הוודאות הגיאו-פוליטית המתמשכת. עם זאת, העלייה בצריכה הפרטית והצמיחה בשוק העבודה, תומכות בתחזית להתאוששות הפעילות במשק בהמשך השנה, וזאת בתנאי שתדר רמת אי הוודאות

איך צומח עסק?

עסקים מצליחים יודעים לזהות את הרגע בו צריך להרחיב את מוטת השליטה. אלון אזוגי, מנהל סקטור אשראי וניהול סיכונים בחטיבה הקמעונאית

בשלבי התפתחות שונים, עסקים מגלים שהם לא רק צריכים לגייס עובדים ולשכור מקום גדול יותר, אלא גם לאמץ מערכות טכנולוגיות לליווי היבטים שונים בפעילות כמו מכירות, שירות ושימור לקוחות. למעשה, זאת קפיצת מדרגה חשובה בחייו של העסק הצומח, שמאפשרת לו להגיע לקהלים רחבים יותר ובמקביל לשפר את הבקרה ואת הערך מכל מוצר.

עד 30% הון עצמי ותוספת מקדם הגנה



אלון אזוגי
(צילום: עזרא לוי)

איך מתכננים נכון התרחבות?

קודם כל – מתכננים. בעסקים רבים הצמיחה מהירה, כאשר חלקים אחרים בהתנהלות העסקית מפגרים אחרי הגידול בפעילות. אבל רעיון טוב ככל שיהיה, מותג מוצלח ואפילו מזל, אינם חלופה לתוכנית עסקית. חשוב להסתכל על ההתרחבות כהשקעה, שתהיה פרוסה על פני כמה שנים, ולהתארגן בהתאם. כלומר, להכין תחשיב ארוך טווח, שיעריך מצד אחד מהי ההשקעה הנדרשת – בהון עצמי ובאשראי, ומצד שני מהם אפיקי הצמיחה ובתוך כמה זמן הם יוסיפו להכנסות ולרווחיות.

מה עושה עסק למצליח? כיצד יכול עסק משפחתי לצמוח לרשת בפריסה ארצית?

למתכון להצלחה אין ככל הידוע רשימת

רכיבים, אך יש בהחלט כמה כלים שיכולים לסייע לצמיחה מיטבית של העסק, ומכשולים שכדאי להיות מודעים אליהם ולהימנע מהם בזמן.

אחת מאבני הדרך המהותיות בהתפתחות של חברות היא גיוס עובדים שכירים לתפקידי מפתח כמו ניהול, כספים, טכנולוגיה ושיווק. היכולת לזהות את הנקודה שבה העסק כבר איננו קטן היא קריטית, כיוון שעסקים רבים צומחים מתוך חברות משפחתיות,

שנוטות להעסיק תחילה עוד בני משפחה וחברים. כמובן שבני המשפחה מכירים את העסק ומי כמוהם מעוניינים בהצלחתו, אך בנקודה מסוימת, יש צורך בניהול וידע מקצועיים.

היבט נוסף שמאפיין עסקים של אדם אחד או משפחה, הוא ריכוז של מומחיות וניסיון אצל הבעלים, ללא יכולת אמיתית להאצלת סמכויות. כאשר העסק גדל והבעלים ממשיכים להיות מעורבים בכל פרט – מגביה ועד גיוס לקוחות – הצמיחה, וההתנהלות העסקית כולה, עולות על מסלול מכשולים. זה קורה מכיוון שבמקום להיות אלה שחושבים קדימה, מזהים הזדמנויות או מנווטים מחדש, הם מתעסקים עם השיווק ברשתות החברתיות או בדחיית תשלום ללקוח.

איך עושים את המעבר לעסק גדול?

מגייסים עובדים על פי כישורים ולא על סמך קרבה

02

ממנים אנשי מקצוע לתפקידי מפתח: טכנולוגיה, כספים, ניהול ושיווק

01



צמיחה היא צעד של אופטימיות ומבטאת אמונה ביכולת להצליח, אך לעתים גם תוכניות טובות בעיתוי שנראה נכון, נתקלות במציאות לא צפויה. כך למשל, ראינו בשנתיים החולפות עליית ריבית דרמטית, בניסיון לרסן את האינפלציה, וכעת המשק כולו נאנק גם תחת השפעות המלחמה. עליית הריבית מכבידה על עסקים רבים, ובמיוחד על עסקים ממונפים – אלה מצאו את עצמם עם הלוואות שהם מתקשים לעמוד בהן או עם מלאים שלא מייצרים תזרים ועולים כסף, כמו לדוגמה יזמי נדל"ן שהצטיידו בקרקעות בעידן הריבית האפסית, ונתקעו עם החזרי הלוואות כבדים וחוסר אפשרות לקדם את הפרויקטים.

המלחמה פרצה במפתיע, אך את גל העלאות הריבית לא מעט עסקים פשוט הדחיקו – גם לאחר שהחלה לזנק – למרות שהאיתותים לכך היו רבים ונמשכו תקופה ארוכה. אופטימיות היא רכיב קריטי ביכולת של עסקים להיפתח מלכתחילה ולצמוח, אך מידה של זהירות ויכולת להביט למציאות בעיניים, חשובות לא פחות.

ניתן לומר שמהלכי צמיחה והתרחבות צריכים להיות מגובים בהון עצמי בסדר גודל של 25%-30% מהיקף ההשקעה, ולדעת מה קורה לעסק אם נדרש זמן נוסף להגיע אל היעדים. חשוב לזכור שגם זמן הוא סוג של הון, כלומר, לא רק שצריך מקדם ביטחון של זמן, צריך גם לחשוב איך מממנים את התקופה הנוספת שבה ההשקעה עדיין לא החלה להניב די הכנסות – ואפילו עד כדי עוד 30% הון עצמי למימון העיכוב. לאור תנאי אי הוודאות, שהתגברו עם המלחמה ומרמזים על תקופה כלכלית לא קלה שעוד לפנינו, אולי העצה הטובה ביותר לעסקים היא לסגל לעצמם גמישות.

לא כל עסק יכול לפעול בכל תרחיש, אבל זיהוי איתותים מהשוק והיכולת להתאים את העסק לתנאי שוק משתנים, הם קריטיים. ככל שעושים את הערכת המצב מוקדם יותר, פותחים אפיקים חדשים מהר יותר, כך עולה הסיכוי לשרוד ולהצליח. ■



איך עושים את המעבר לעסק גדול?

03

מאצילים סמכויות לאחרים – זה יפנה אתכם לקדם את העסק

04

מאמצים טכנולוגיה שתשפר את הבקרה, השירות והערך מכל מוצר

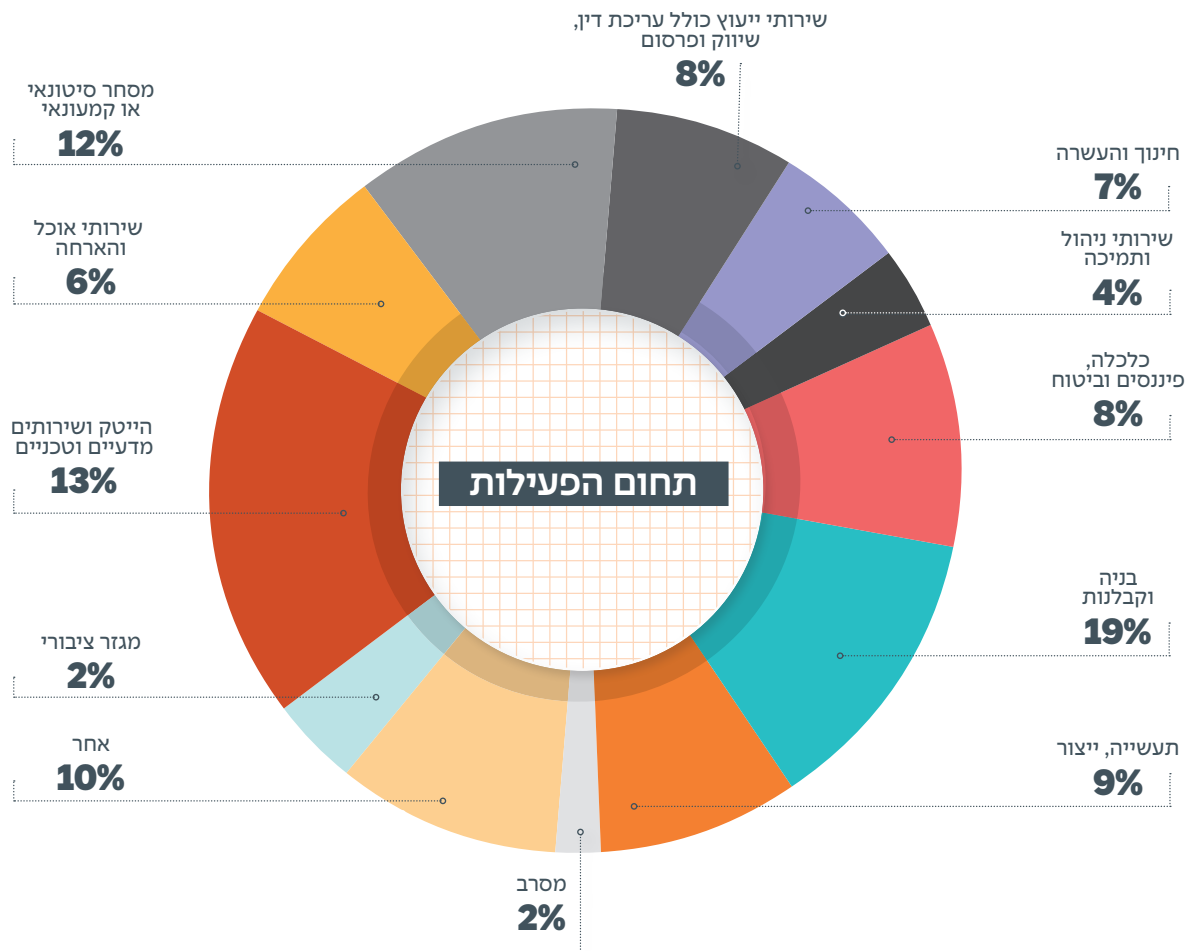
05

מתכננים את הצמיחה כהשקעה לטווח ארוך – כולל מימון

סקר העסקים הגדול

אופטימיים לגבי עתידם האישי, פסימיים
לגבי המשק וסומכים בעיקר על עצמם
- התובנות מסקר שנערך על ידי מזרחי-
טפחות בקרב מעל ל-500 בעלי ובעלות
עסקים





הכירו את המדגם

עוסקים בתחומים שונים, מכל חלקי הארץ ובעלי ותק ממוצע של 20 שנה | מדגם רחב, המייצג עסקים פרטיים אשר מהווים את עמוד התווך של המגזר העסקי

עשויה להיות השפעה על אופן התנהלותם בעתיד. מדד הצמיחה כולו מאפשר לנו ללמוד על כוונותיהם של בעלי העסקים לגבי העתיד לבוא, כמו גם על פעולותיהם העתידיות הנגזרות מכך.

המדגם

בדומה לייצוגם במגזר העסקים הפרטיים, עיקר הנסקרים הם עסקים בעלי מחזור שנע בין 5 ל-50 מיליון שקלים בשנה וכ-10% הם בעלי מחזור של מעל מאה מיליון שקלים. הוותק הממוצע של העסקים שנסקרו עומד על כ-20 שנה (מחציתם בעלי ותק של מעל 15 שנה), ועל כן אינם מאופיינים בבוסריות של עסק מתחיל. לבעליהם יש ניסיון בהתמודדות עם משברים לאורך השנים, והפרספקטיבה שלהם על המשבר הנוכחי מלמדת משהו על חוסנו של העסק.

מדד הצמיחה של מזרחי-טפחות מורכב משני נדבכים מרכזיים – הראשון הוא שקלול ואגרגציה של נתונים מאקרו-כלכליים, שעליהם הרחבנו בפרק הקודם, והשני מביא לקדמת הבמה את קולם של העסקים עצמם. האחרון מתבסס על סקר שנערך בקרב 500 מנהלים או בעלי עסקים פרטיים, שהם מדגם מייצג של סגמנט עסקי זה. הסקר נערך על ידי מכון המחקר 2thePoint במהלך החודשים אפריל ומאי 2024, באמצעות ראיונות טלפוניים ושאלונים אינטרנטיים.

מטרת הסקר היא להתחקות אחר התפיסות והציפיות של בעלי העסקים לגבי פרמטרים עסקיים, פיננסיים, שיווקיים והתנהגותיים. כפי שכבר ביססנו, בהיותם של העסקים הפרטיים עמוד התווך של המגזר העסקי, הם בעלי השפעה מכרעת על הצמיחה במשק. לפיכך, לתפיסתם את הפרמטרים השונים הללו

אזורי הפעילות

34%

פועלים בכל הארץ

4%

חברה גלובלית

12%

חיפה והצפון

6%

אזור השרון והשומרון

26%

תל-אביב וגוש דן

2%

פעילות אונליין

8%

ירושלים והסביבה

9%

השפלה והדרום

13%

6-9 עובדים

31%

10-20 עובדים

32%

21-50 עובדים

23%

51-100 עובדים

שנות הפעילות

18%

1-5 שנים

38%

6-15 שנים

44%

16+ שנים

הסקר נערך בקרב בעלי ובעלות עסקים במגוון תחומי פעילות - כחמישית מהעסקים פועלים במגזר הבנייה, 13% בהייטק ושירותים שונים, 12% במגזר הסיטונאי או הקמעונאי, כ-10% בתעשייה וייצור, והיתר מתפלגים בין המגזרים השונים. כשליש מהעסקים פועלים בכל הארץ, כלומר, לא משנה היכן ממוקמים המשרדים והמפעלים - השירות ניתן לאורכה ולרוחבה של ישראל. כרבע מהעסקים שנסקרו פועלים בתל אביב ובגוש דן.



העסקים הפרטיים בישראל: תמונת מצב

למעלה מ-80% מהעסקים סבורים כי מצב העסק שלהם בשנת 2024 יהיה
בסדר עד מצוין | רק 1% מהעסקים מעריכים כי העסק אשר בבעלותם ייסגר

בעלי ומנהלי העסקים בישראל, כך מלמד הסקר שערכנו, בהחלט ניחנו באופטימיות, ככל שזו נוגעת לעסק ולהתנהלות שלהם עצמם. אופטימיות היא רכיב משמעותי ביכולת לצמוח ממשברים ולזהות בהם הזדמנות – כפי שירחיב בהמשך המדד הפסיכולוג ד"ר איתי שילוני – כמו גם חוסר פחד מכישלון והיכולת להתגמש ולהסתגל למצבים חדשים.

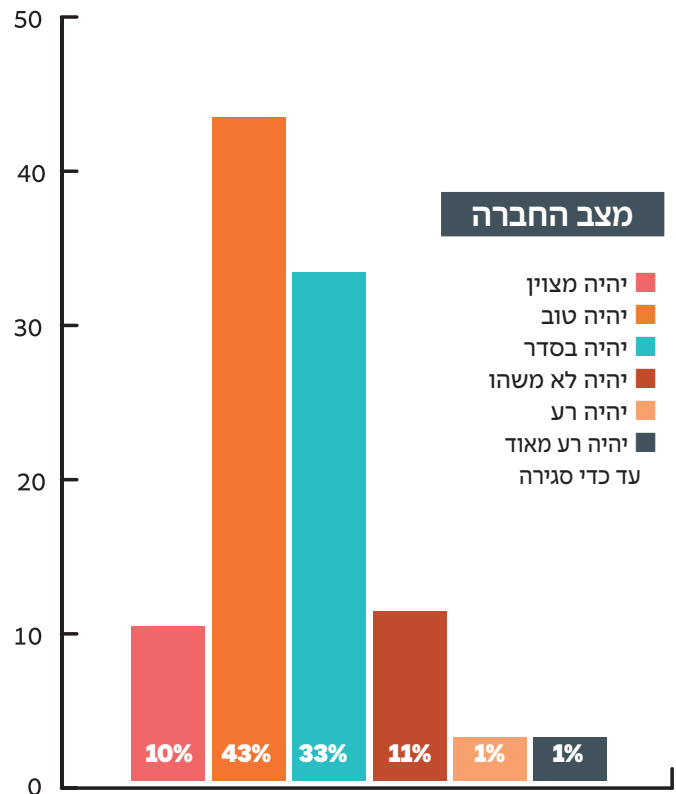
למעלה מ-80% מבעלי העסקים סבורים כי מצב העסק שלהם בשנת 2024 יהיה בסדר עד מצוין. רק 1% ממשתתפי המדגם מעריכים כי העסק שבבעלותם ייסגר, כך, כמחצית מהנשאלים צופים עלייה בהיקף המכירות ובסיכוי להגדיל את המחזור של העסק, בעוד שכחמישית בלבד צופים ירידה בהכנסות. נראה כי אופטימיות זו נשחקת עם שנות הוותק של העסק, וכן ככל שמספר העובדים בו גדול יותר.

16% מבעלי ובעלות העסקים המנהלים מחזור הכנסות של מעל 50 מיליון שקלים בשנה צופים כי מצבם העתידי יהיה 'לא משהו', ו-4% אף צופים כי העסק שבבעלותם ייסגר.

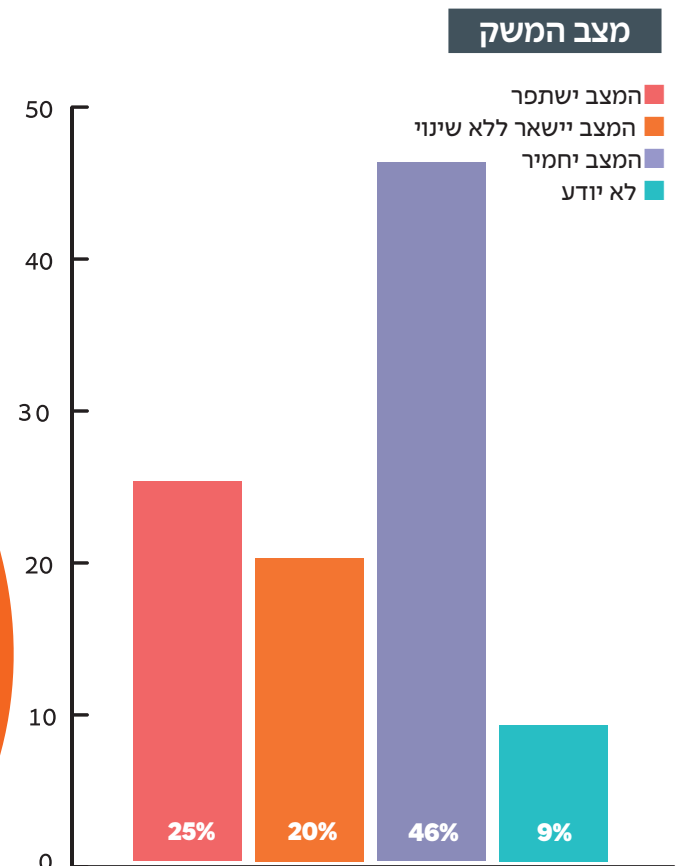
גם מבחינה גיאוגרפית ניכר ההבדל בין האופטימיים לפסימיים, בהתאם למצב הביטחוני – 20% מהעסקים בצפון צופים כי מצב העסק יהיה 'לא משהו' ו-2% חוששים מפני סגירה.

שמרנים לגבי גיוס עובדים

לצד האופטימיות לגבי הצמיחה, נראה כי בכל הקשור למצבת כוח האדם העסקים נוקטים גישה שמרנית יותר ורובם לא צופים גיוסים. הגדלת ההון האנושי כרוכה בהגדלת ההוצאות הקבועות – שכר, הפרשות פנסיוניות וכו' – מה שיקשה על העסק להתייעל במקרה הצורך. זהו סימן כי האופטימיות היא עדיין זהירה, וניתן להניח כי הבעלים יעדיפו לחכות ולראות כי אכן העסק חוזר לפסים של צמיחה. כרבע מבעלי ובעלות העסקים העידו כי הם שוקלים צמצום של כוח האדם כחלק מצעדי התייעלות, לאור מצב המלחמה המתמשך ואי-הוודאות הכלכלית והמדינית. זאת בנוסף לצעדי צמצום העובדים שכבר נקטו עם פרוץ המלחמה (ראו הרחבה בפרק המלחמה).



השאלה – ובאופן כללי, מה יהיה להערכתך מצבה של החברה בה את/ה עובד/ת בשנת 2024?



השאלה – מבין התרחישים הבאים מה לדעתך סביר שיקרה למצב כלכלת ישראל בשנה הקרובה?

אחד הפתרונות שיכולים לאמץ ארגונים בעתות אי-ודאות, כאשר לא רוצים להגדיל את מצבת העובדים והוצאות השכר, הוא להיעזר בנותני שירותים חיצוניים. כיום, כמעט לכל דיסציפלינה בניהול העסק – שיווק, פרסום, IT, כספים – ניתן למצוא שירות מיקור חוץ. היתרון בשיטת הפעלה זו הוא באפשרות להתקשר באופן מהיר וגמיש ואף להפסיק התקשרות מול ספקים, תוך רתימת הניסיון העשיר והפרספקטיבה הרחבה של אנשי מקצוע אלה.

לא נעזרים ביעוץ

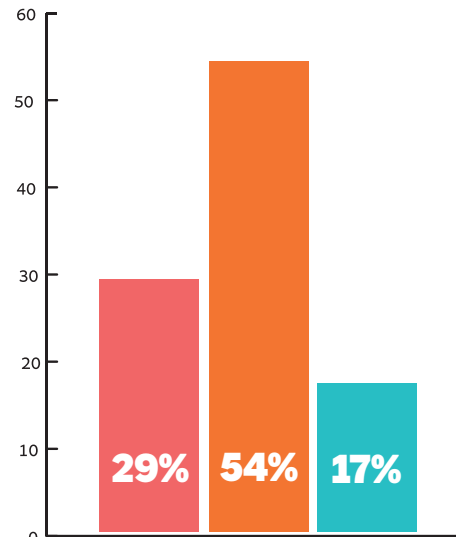
עוד עולה מהסקר כי לפחות בתחום הפיננסי, עסקים אינם ממהרים לשכור שירותי ייעוץ. יותר ממחצית הנסקרים העידו כי אינם נעזרים ואינם שוקלים להיעזר בשירותי ייעוץ פיננסי, לעומת כשליש שכן מעסיקים יועץ כזה. מי שהעידו כי נעזרות בשירות של ייעוץ פיננסי הן חברות גדולות יותר – כאלו המעסיקות מעל 50 עובדים ומנהלות מחזור של לפחות 50 מיליון שקלים. זהו שלב טבעי בהתפתחות של עסק, שכלל שהוא צומח בעליו מבינים כי יש צורך במומחיות ובמקצועיות בתחומים שונים, ואי אפשר להישען רק על עצמך או על הסביבה הקרובה. עם זאת, כדאי לזכור כי האתגר הראשון בשכירת שירותי ייעוץ הוא במוכנות להשתנות, להתייעל ולהקשיב למישהו אחר – אחרת זה עשוי להיות כסף שמושקע לשווא.

את הצורך הזה יכול במידה רבה למלא גם בנקאי אישי, שמכיר את העסק ושבינו לבין בעלי העסק מתקיימת מערכת יחסים אישית ואנושית, ויכול ללוות ולייעץ ודאי בצמתים הקריטיות.

כמעט שליש מבעלי ובעלות העסקים מאמינים כי בעתיד הנראה לעין יוכלו לגייס כספים יותר בקלות, לעומת השנה החולפת, ומרביתם לא צופים שינוי לטובה או לרעה ביכולת זו. הערכה זו מבטאת אופטימיות ואמונה של בעלי ובעלות העסקים במפעלם, אולם ככל שהערכת המצב מתרחקת מהאישי לכללי – כלומר מהעסק הפרטי שלהם אל הסיטואציה הכלכלית והמדינית – האופטימיות של בעלי ובעלות העסקים יורדת.

יכולת גיוס כספים

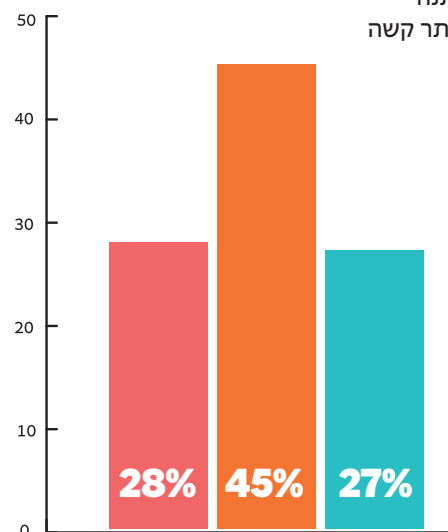
תגדל
לא תשתנה
תקטן



השאלה – בהשוואה לשנה החולפת, האם השנה יכולת החברה לגייס כספים לצורך השקעה בעסק תגדל או תקטן?

גיוס לקוחות

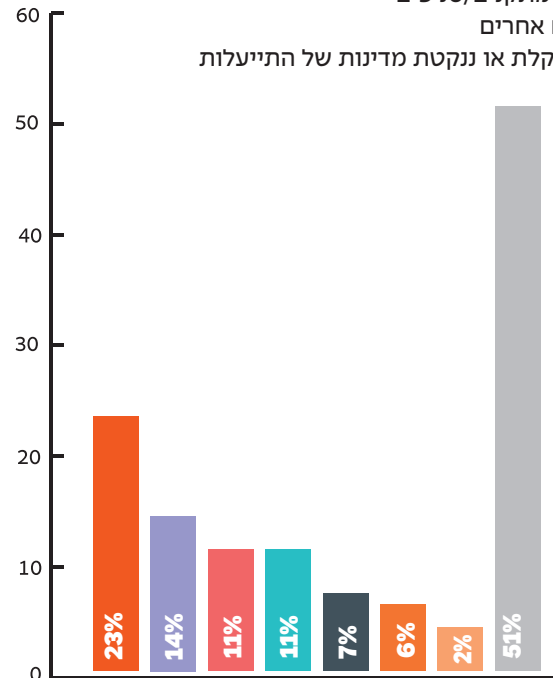
יהיה יותר קל
לא ישתנה
יהיה יותר קשה



השאלה – בהשוואה לשנה החולפת, האם גיוס הלקוחות החדשים השנה צפוי להיות קל יותר או קשה יותר?

צעדי התייעלות

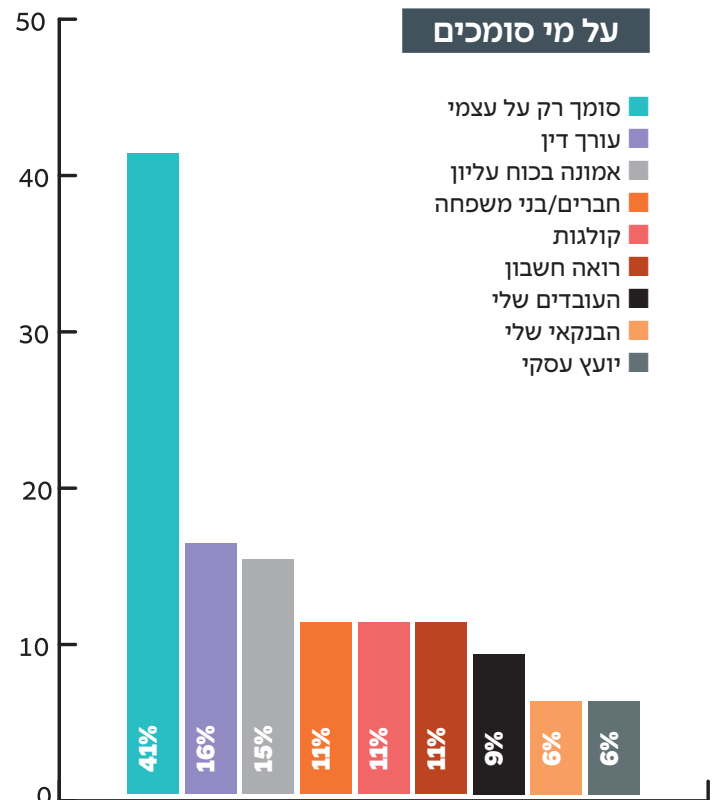
- התייעלות בכוח אדם
- אימוץ טכנולוגיות חדשות לשיפור יעילות
- שוקלים/מבטלים חידוש חוזים עם ספקים
- מיקור חוץ של משימות מסוימות
- צמצום/ביטול המשרדים
- איחוד מתקנים/סניפים
- צעדים אחרים
- לא נשקלת או ננקטת מדינות של התייעלות



השאלה ← האם על רקע המצב במדינה נשקלים או ננקטים בחברה שלכם צעדי התייעלות? ואם כן, איזה?

על מי סומכים

- סומך רק על עצמי
- עורך דין
- אמונה בכוח עליון
- חברים/בני משפחה
- קולגות
- רואה חשבון
- העובדים שלי
- הבנקאי שלי
- יועץ עסקי



השאלה ← בימים אלו, על מי את/ה סומכת/ת ונעזרת/ת ביחס לתפקוד השוטף של העסק?

סומכים בעיקר על עצמם: שולטים במצב

להיות בעלים של עסק זו אחריות כבדה. אחריות לפרנסה של העובדים ושל עצמך, כאשר פעמים רבות אין מאחורי בעל העסק בסיס כלכלי איתן, שמאפשר גמישות והתמודדות עם מצבי קיצון. באחריות הזו נושאים בבלעדיות בעלי ובעלות העסקים, ולכן הם סומכים רק על עצמם ביחס לתפקוד השוטף של העסק – כך העידו כ-40% מהנשאלים. 15% בחרו בכוח עליון כמי שהם נעזרים בו וסומכים עליו – אחוז אחד פחות מאשר אלו הנעזרים בשירותי עורך הדין שמלווה אותם. גם את הבנקאי האישי ציינו בעלי ובעלות העסקים כמישהו שניתן לסמוך עליו.

במזרחי-טפחות הצבנו לעצמנו למטרה להיות המשענת האנושית שבעלי העסקים סומכים עליה ונעזרים בה. לצד מוצרים והטבות למגזר העסקי, אנחנו עמלים כל העת ליצור מערכות יחסים משמעותיות ומיטיבות בין הבנקאים האישיים לבין בעלי העסקים, במטרה לסייע להם לצמוח. עדות להצלחתנו בפעילות זו אנו רואים בסקר שפרסם בנק ישראל, ובו מדורג הבנק במקום הראשון כמומלץ מקרב הבנקים הגדולים. אנחנו בהחלט מאמינים שבמדד הצמיחה שיערך בשנה הבאה נראה שיפור בשיעור הלקוחות שסומכים על הבנקאים שלהם.

פסימיים לגבי המשק

בעוד שנראה כי בעלי ובעלות העסקים אופטימיים לגבי היכולת שלהם להמשיך לצמוח, כמחצית מהם צופים כי מצב המשק יחמיר ורק רבע מאמינים כי הוא ישתפר. הפסימיות אף גדולה יותר בקרב עסקים ותיקים וכאלו שמעסיקים מספר רב יותר של עובדים. לאורך כל הסקר נראה כי דווקא עסקים בתחילת דרכם עדיין אווזים ברמה גבוהה יותר של אופטימיות, המבטאת אולי מוטיבציה ורעב גבוהים יותר להצלחה. יש שיטענו כי מדובר בנאיביות ורומנטיקה של תחילת הדרך. ייתכן כי הם מבקשים להצדיק לעצמם את המאמץ שבבניית עסק, להאמין ולקוות.

בעלי ובעלות עסקים ותיקים, ניתן להניח, מחזיקים בראייה יותר מפוכחת ועתירת ניסיון. אלו עסקים שצלחו את משבר הקורונה, תקופות של מתיחות ביטחונית או ירידה בצמיחה הגלובלית. הם מצאו דרכים יצירתיות להגיב למציאות המשתנה ולהתמודד איתה באמצעות כלים שונים. העובדה שהם כעת מביטים בדאגה רבה יותר על מצב המשק מעידה על משבר האמון שהם חווים. בנוסף, ככל שפוחתת היכולת להשפיע ישירות על הניהול השוטף של העסק במונחי תפעול, כוח אדם, גיוס לקוחות ועוד, הרי שהמציאות נתפסת כבלתי צפויה ועתירת אי-ודאות, ובהיותה אקסוגנית לעסק – אינה במעגל ההשפעה של בעלי ובעלות העסקים.

מייסד ובעלים:

← דודו אוטמזגין

← בן 53

← נשוי + 3

מביטים קדימה

סקר העסקים הגדול

המדד הכלכלי

| עסק צומח |



"הייתי שולח את אבא שלי לחלק
מאפים בחדרי מורים, במספרות,
בבנקים. כל העסקים כבר הכירו אותי,
וכך נוצר לי קהל קבוע של לקוחות"

"רציתי שאנשים ירגישו שהם מקבלים תכשיט בקופסה"

פטיסרי דודו אוטמזגין פועלת כבר 26 שנים, ומייסדה מספר כי דווקא
בתקופות משבר אנשים מתנחמים במשהו מתוק



דודו אוטמזגין הביא את בשורת הפטיסרי הצרפתי לישראל בשנת 1998, כשפתח בקריית מוצקין - בגיל 27 בלבד - את הסניף הראשון הנושא את שמו. כיום הרשת כוללת 19 סניפים בפריסה ארצית, ונהנית מתנופת צמיחה שלווה גם ברכישת השליטה על ידי רשת המזון קשת טעמים.

בצעירותו, ההורים ניתבו את אוטמזגין למסלול יציב בהרבה, כטכנאי שיניים. אולם בעת לימודיו, כשעבד במאפייה שכונתית, הוא התאהב בעבודת הבצק ובניחוח השמרים, והחליט שמצא את ייעודו האמיתי. בלי לדעת מילה בצרפתית - "ההורים דיברו בבית צרפתית כדי שלא נבין", הוא מספר - נסע לצרפת ללימודים, בתקווה לממש את החלום. עם שובו פתח את הקונדיטוריה הראשונה שלו, שהתאפיינה בקו עיצובי ייחודי ובמאפים שטרם נראו אז בישראל.

בראשית הדרך שיווק אוטמזגין את העסק בדרכים לא שגרתיות, כשהפך את עצמו למותג עם טור קבוע במקומון בקריות ולשף-סלב מקומי באזור הצפון. "הייתי שולח את אבא שלי לחלק מאפים בחדרי מורים, במספרות, בבנקים. כל העסקים כבר הכירו אותי, וכך נוצר לי קהל קבוע של לקוחות", הוא נזכר.

אסטרטגיית הצמיחה

חלק מרכזי בצמיחת הפטיסרי הראשון לרשת בוטיק היה חינוך השוק לתרבות המאפה הצרפתי. "השקעתי בתצוגה, רציתי שאנשים ירגישו שהם מקבלים תכשיט בקופסה", הוא מספר. אוטמזגין בחר באסטרטגיה של התרחבות מדודה, תוך הקפדה על איכות המוצרים: "מעולם לא רציתי 100 סניפים. להפך, רציתי לשמור על קו אחיד ואיכותי - בנראות, בשירות ובכל מאפה שיוצא בכל סניף".

השותפים להצלחה

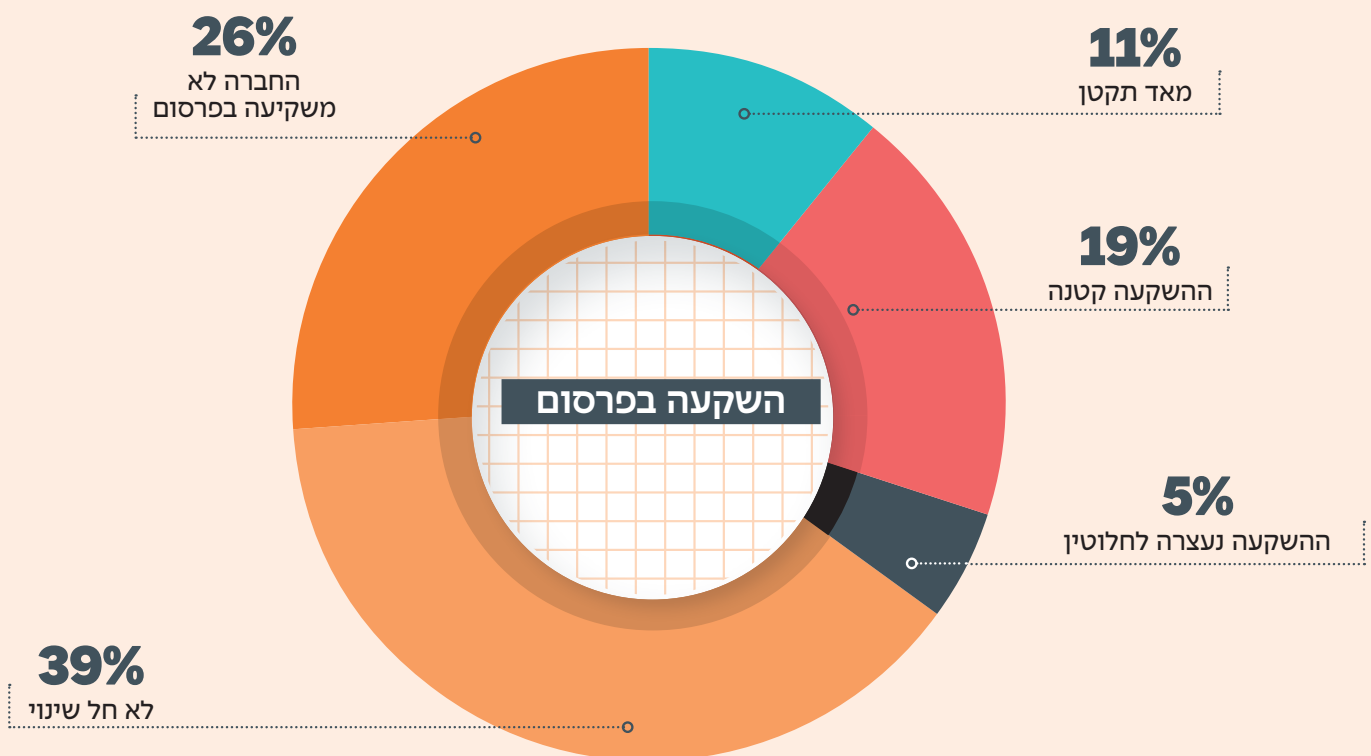
לשאלה עם מי הוא מתייעץ על עסקים, עונה אוטמזגין ללא היסוס: "אני סומך רק על אשתי". ואמנם, תלמה אוטמזגין מלווה את העסק מראשיתו ומעורבת בכל צומת ובכל החלטה עסקית. "היא המנוע שמאחורי הכל", הוא אומר. בספטמבר 2023 רכשה רשת קשת טעמים 70% מהחברה, אך הותירה לאוטמזגין חופש פעולה יצירתי מלא. "יש לי את השותפים הטובים בעולם, שנותנים לי לעשות בדיוק את מה שאני צריך לעשות - פיתוח מוצרים וחיזוק המותג", הוא אומר בסיפוק. לדבריו, שיתוף הפעולה יניב בקרוב ליין שוקולדים וגלידות חדש שיישא את שם המותג.

מבט לעתיד

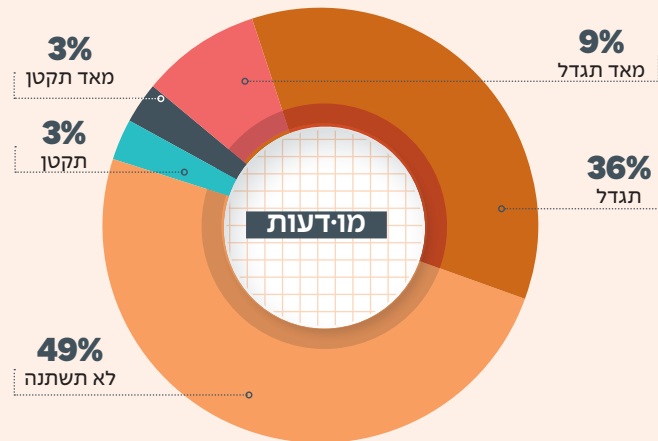
דווקא בתקופות שפל ומשבר עבור עסקים אחרים, נדמה שעסקי הפטיסרי אינם מושפעים לרעה. "בקורונה הייתה לנו פריחה גדולה, וגם במלחמה מסתבר שאנשים רוצים להתנחם במשהו מתוק", מסביר אוטמזגין. עם זאת, בדומה לעסקים רבים שנשאלו בסקר מדד הצמיחה, הוא אינו אופטימי לגבי עתיד הכלכלה ויכולת העסקים הפרטיים להתאושש תחת המשך אי-הוודאות. "אנחנו צריכים שמישהו ייקח את המושכות ויוביל אותנו", הוא אומר. ■

שורדים לא משווקים

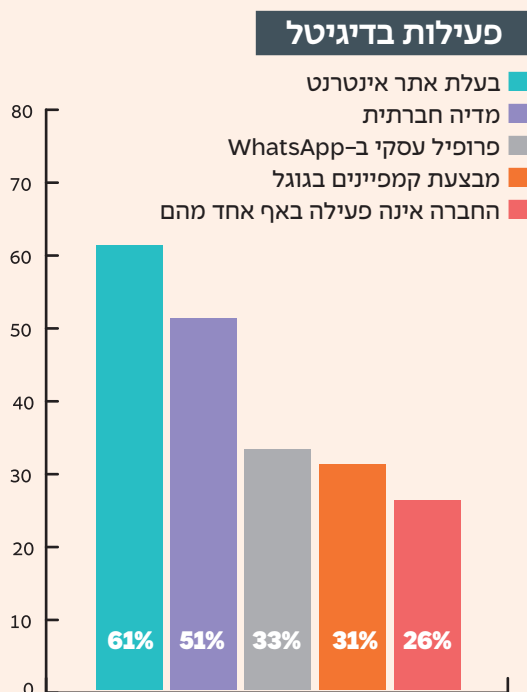
בעלי ומנהלי העסקים טרודים בעיקר בטווח המיידי, בפתרון משברים ובמכירות | אך ללא תוכנית עסקית ושיווקית – הם יתקשו להמשיך ולצמוח



השאלה ← האם בעקבות המלחמה, החברה שלכם שינתה את היקף ההשקעה בפרסום?



השאלה ← בהשוואה לשנה החולפת, האם השנה המודעות למוצר/לעסק תגדל או תקטן?



השאלה ← האם החברה פעילה בערוצים/הפלטפורמות הבאות?

תוכנית עסקית כוללת גם השקעה בשיווק ובניית תוכנית להגדלת הביקוש לעסק, המודעות אליו – ניהול מערכת יחסים עם הלקוחות, השקעה



בפרסום ועוד.

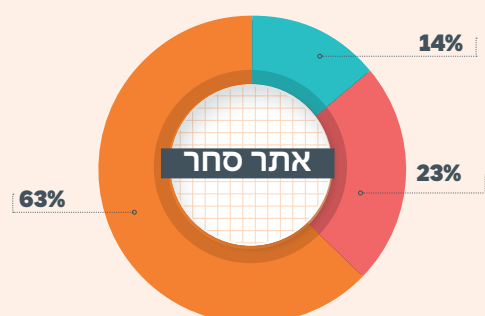
בניגוד לעבר, עידן הרשתות החברתיות והדיגיטל, מאפשר גם לעסקים פרטיים לפרסם ולהגיע לקהל היעד בתקציב ריאלי עבור העסק שלהם. ואכן 51% העידו כי הם פעילים ברשתות החברתיות, 31% העידו כי הם מפרסמים בגוגל ו-33% העידו כי הם מפעילים פרופיל עסקי בווצאפ. פרופיל שכזה מהווה למעשה כרטיס ביקור או אפילו מעין עמוד בית של העסק, מאפשר להפיץ תכנים ולתקשר ישירות עם הלקוחות, כך שהוא מהווה פתרון נוח וזמין לעסקים, ונראה לפי הסקר כי בעלי ומנהלי העסקים עדיין לא הפנימו את הפוטנציאל הגלום בו. בכלל, מהסקר עולה כי בעלי ומנהלי עסקים טרודים בענייני היומיום – ניהול מיידי של העסק, ופחות בהשקעה בפיתוחו העתידי.

מבין העסקים 14% סיפרו כי הם עסקי אי-קומרס, שעיקר פעילותם נעשית באמצעות אתר סחר, בקרב 23% חלק מהפעילות נעשית דרך אתר סחר, ל-63% אין בכלל אתר סחר. רק 11% מהמשיבים לסקר הגדילו את השקעתם בפרסום בעת המלחמה. ייתכן כי הדבר קשור לסוג המוצרים שהם משווקים

ולהזדמנות שהם ראו לנגד עיניהם. 19% העידו כי הקטינו את ההשקעה ו-5% עצרו אותה לחלוטין. בקרב 39% לא חל שינוי בהשקעה לפרסום והמעניין הוא ש-26% אמרו כי כלל אינם משקיעים בפרסום העסק.

בראייה עתידית כמחצית העסקים מאמינים כי מעמד המותג של העסק שלהם ישתפר – 45% מאמינים כי המודעות אליו תגדל, ושיעור זה מאמין כי היא תישאר ללא שינוי. גם בנאמנות הלקוחות 37% צופים שיפור, לעומת 55% שמאמינים כי לא יהיה שינוי בנאמנות הלקוחות ומרביתם סבורים כי חוויית הלקוח תשתפר – 54%.

פרמטרים אלו, אשר תורמים לחוזק של מותג ושל עסק, דורשים השקעה וטיפול – כלומר גם השקעה כספית, אך גם השקעה של חשיבה ואנרגיה ניהולית. ללא אלה, לא בטוח כי אותם עסקים אכן יצליחו לשפר את ביצועיהם. ■



כן, באתר מתבצעת עיקר פעילות הסחר של החברה
כן, באתר מתבצעת חלק מפעילות הסחר של החברה
לחברה אין פעילות סחר באתר

השאלה ← האם לחברה יש אתר סחר לפעילות מול לקוחות?

שיווק בהישרדות

איך להשקיע בקידום העסק בתקופות משבר?

דווקא בתקופות קיצון שווה להשקיע בשיווק ולחפש אחר הזדמנות לצמיחה | סיגל זקשנסקי, מנהלת אגף שיווק

בתקופות של משבר ואי-ודאות, מנהלי ובעלי עסקים נוטים לעצור את פעילויות השיווק והפיתוח העסקי עד יעבור זעם או עד שתתבהר התמונה. בבסיס הפעולה הזו עומדת תפיסה שמתייחסת לשיווק כאל מותרות, אך זוהי תפיסה מוטעית – שכן ללא תוכנית שיווק ופיתוח עסקי סדורה, עסק לא יכול לצמוח לאורך זמן. יתרה מזאת, במשברים טמונה פעמים רבות דווקא הזדמנות לחדשנות ולצמיחה.

בסקר שערך הבנק בקרב 500 עסקים בעלי מחזור של 5-100 מיליון ש"ח בשנה, כמחצית מהעסקים העידו כי עצרו או האטו את תוכנית הפיתוח העסקי שלהם בעקבות המלחמה, וכרבע מעידים על עצמם שאינם מפרסמים כלל, גם לא בעתות שגרה. פרסום הוא רק נדבך אחד בפעילות השיווקית, ומטרתו לא רק לקדם מכר אלא גם לשמר את המודעות למותג בקרב קהל היעד. הוא יכול להתבטא בקמפיין טלוויזיה או בפעילות תוכן קטנה ו"ממזרית". בכוחו של שיווק חכם ואפקטיבי להשפיע ולקדם צמיחה של העסק, שלא בהכרח תלויה בהשקעת תקציבי עתק. ■



זיהוי נכון של טרנדים וצרכים

המציאות הדינמית שנכפתה עלינו בשנים האחרונות מייצרת כל הזמן הזדמנויות לפתח מוצרים חדשים או לייצר מוצר קיים של העסק לצורך חדש שמתהווה. לפעמים זה דורש התאמה מוצרית ולפעמים רק התאמה סיפורית. בר-אל 27 תעשיות, למשל, הוא מפעל בוטיק לייצור מוצרי בטון, שעבד בעיקר עם רשויות מקומיות וקבלנים. עם פרוץ המלחמה, בעליו היו בין הראשונים לזהות את הצורך של לקוחות פרטיים במגוון פתרונות מיגון אפקטיביים וזמינים. המפעל כולו נרתם למשימה, ובתוך שבועות ייצר מוצר חדש: "מיגונית שחר" (על שם מפקדו של הבעלים, שנהרג בשירותו הצבאי), פתרון מיגון שניתן לספק תוך ימים ספורים ללקוחות הקצה. הדבר תרם כמובן להתרחבות ולצמיחה של העסק.



סיגל זקשנסקי (צילום: עופר חג'יוב)



שיתופי פעולה

שילוב כוחות עם עסק נוסף יכול להיות כלי מאוד אפקטיבי, אם הוא מייצר שלם שגדול מסכום חלקיו. עסקים בעלי מכנה משותף שחברים יחד, יכולים פעמים רבות ליהנות מסינרגיה פורייה שכוללת גם חיסכון בעלויות וגם חשיפה לקהלי יעד חדשים.

דוגמה מהתקופה האחרונה היא קונדיטוריית ללוש מקיבוץ בארי, שעם פרוץ המלחמה נאלצה כמובן להשבית את פעילותה. ההצעה לשיתוף פעולה הגיעה ממקור לא צפוי: דווקא קונדיטוריית לחמים התל-אביבית, שלכאורה מספקת מוצרים דומים, הציעה לאמץ את הבעלים יקי שגיא ואת הצוות, ולהעניק להם מטבחים וציוד כדי להמשיך להפעיל את העסק. מובן שללוש הרוויחו אפשרות לרציפות עסקית בלוקיישן חלופי, אך גם קונדיטוריית לחמים, על אף שלא עשתה זאת למטרת רווח, זכתה לחיבוק מהציבור שנחשף לשיתוף הפעולה בעקבות סיקור בתקשורת.

AI

AI וכלים טכנולוגיים:

לא צריך להיות בית תוכנה או ענק תקשורת כדי להתחיל להתעניין בשימוש בכלי AI לקידום ושיווק של העסק. כבר היום אפשר לרתום את הטכנולוגיה לחיסכון בעלויות ולשיפור איכות התוצרים השיווקיים. בכמה צעדים פשוטים ובעלויות מזעריות, באמצעות אפליקציות צ'אטבוט כמו: ChatGPT, Copilot, Perplexity, Claude ועוד, אפשר להטמיע כלים לכתיבת תוכן שיווקי לאמצעי מדיה שונים, ליצירת ויז'ואלים וסרטוני וידאו, לשימוש בבוט למענה מהיר ללקוחות, לביצוע סקרים שוטפים ולקידום אורגני בגוגל וברשתות החברתיות.



בדיקת אפקטיביות

לא משנה איזו פעילות שיווקית או פיתוח עסקי בחרנו לעסק שלנו, לא פחות חשובה להצלחה היא בחינת האפקטיביות. פעילות שיווקית היא מערכת יחסים לטווח ארוך ולא השקה נקודתית וחד פעמית. כבר בעת קבלת החלטה על פעילות או מהלך חייבים להגדיר מדדי הצלחה, וכן טווח זמן שבמסגרתו נרצה לראות תוצאות. המפתחות הללו יעזרו לנו, להבין אם הפעילות עובדת ונדרש להעצימה או לחלופין נדרשים שינויים או הפסקת הפעילות.



שיטת הפצה

בתקופת הקורונה ראינו פריחה של תחום ה-E-commerce וכניסה של עסקים רבים לפלטפורמות מכר המכוננות Marketplace. המודל התפשט מאז וכיום אנחנו פוגשים אותו בתחומים רבים ולא רק במוצרי צריכה, ביגוד וקוסמטיקה. דוגמה נהדרת אנחנו רואים בתחום החקלאות: ירקות שפעם היינו קונים רק בסופר או אצל הירקן, היום מגיעים אלינו ישירות מהחקלאי באמצעות פלטפורמות קלילות שמשפרות גם את נתח הרווחיות של המגדלים וגם את הנוחות שלנו כצרכנים. נוי השדה, כרמלה, שוקיט - כולם צומחים ומצליחים בזכות פיצוח של שיטת הפצה אפקטיבית.

לסיכום: הסיכוי של עסקים לצמוח טמון במידה לא מבוטלת ביכולת שלהם לזהות הזדמנויות וללכת דווקא נגד הזרם. הדבר נכון תמיד, אך בעיקר בתקופות של אי-ודאות ההזדמנויות הללו גדלות, ויש צורך בחושים חדים כדי לזהות אותן. ולבסוף, גורם המפתח שמצמיח עסקים ואי אפשר ללמוד אותו מספרים - הוא התשוקה של בעלי העסק לעשייה, למוצר וללקוחות

"הקהל שלנו נע מילד בן 15 ועד אישה בת 70, וזו השמחה הכי גדולה"

איתי ויעל ארביב ביססו את המותג ITAY BRANDS על אופנה איכותית במחירים נוחים, וצמחו הודות לשילוב בין אונליין למתחמים פיזיים

איתי ארביב מכיר את עסקי האופנה זה למעלה מעשרים שנה, כבעל חנויות עודפי מעצבים, אבל לפני כחמש שנים מינף את העשייה עם הקמת המותג



"ITAY BRANDS" עם אשתו יעל.

אף שמעולם לא למד עיצוב אופנה, ההיכרות של ארביב עם השוק סייעה לו לגבש דעה על הקהל הישראלי, ואף לנבא מה עשוי להצליח. "הבנתי שאני אוהב אופנה איכותית, ושנשים רוצים ללבוש משהו נעים על הגוף, שגם לא יתבלה אחרי שתי כביסות", הוא אומר.

ITAY BRANDS מבדל את עצמו עם הצעת ערך ייחודית, הודות לשימוש בבדים איכותיים וייצור בישראל. בשוק שמבוסס באופן כמעט בלעדי על "Made in China", הייתה זו החלטה עסקית יוצאת דופן: "רצינו להיות תוצרת הארץ בגלל האיכות. נכון, זה דורש ממני מאמץ, להיות סוחר טוב, אבל זה אפשרי", אומר ארביב.

אסטרטגיית הצמיחה

ההיכרות של ארביב עם התחום ועם סוחריו הבדים המקומיים סייעה לו ליצור קשרים עסקיים, ואף להתחיל לייצר במפעל מקומי. "התחלנו למכור בחנות שלי, ואז יעל אמרה 'בוא נפתח אתר', וזה מה שעשינו. העברנו את כל הפעילות לאונליין". בתחילת הדרך נהנו בני הזוג מלא מעט מזל, כשהכוכבת גל גדות נתפסה בצילום פפראצי עוטה את בגדי המותג. "הפירגון שקיבלנו מהסלבס היה מפתיע ולגמרי אורגני", מספר ארביב. בהמשך הדרך נעזרו בני הזוג במשפיעניות באופן יזום כחלק ממערכת השיווק.



מייסדים ובעלים:

← איתי (41) ויעל (32) ארביב

← נשואים + 2



(צילום: אור גפן)

**"אני תמיד חושב מה אפשר לשפר,
מה יכול לקרות, ככה אני מאמין
ששומרים על העסק"**

טעינו בגדול. מה שיפה במותג זה שהקהל שלנו הוא מילד בן 15 ועד אישה בת 70, וזו השמחה הכי גדולה."

מבט לעתיד

למרות ההצלחה, אריב מאמין שצריך לצמוח בצורה מבוקרת. לדבריו, התקופה הכלכלית הנוכחית מציבה אתגרים רבים בפני עסקים, ומחייבת התנהלות עסקית נבונה. "מי שיהיה חכם, יידע לצלוח את התקופה הזאת. להיות ריאלי, לא לקחת אשραι גדול מדי, אלא ללכת צעד אחר צעד. אני תמיד חושב מה אפשר לשפר, מה יכול לקרות, ככה אני מאמין ששומרים על העסק". ■

אריב מסביר את הצלחת החברה במענה לצורך שוק: "נכנסנו לנישה שלא הייתה מנוצלת. שמנו דגש על האיכות של הבדים והגזרות, והצרכן הישראלי הבין שאפשר לקבל Value for Money". לדבריו, המטרה היא להשיג את הבדים האיכותיים ביותר, אך לתמחר אותם במחיר שווה לכל נפש. "כשהסלבס גילו מותג שמוכר חולצה סופר איכותית ב-120 שקל ולא ב-500, הם רצו לשתף את זה עם כולם", הוא מספר, "אנשים אוהבים שיש מותג ישראלי שעובד. בטח בתקופה הזאת".

השותפים להצלחה

גם המצב הביטחוני הקשה המתמשך לא השפיע על המותג, שנהנה בשנה האחרונה מתנופת פריחה, בין השאר הודות לשותפים החדשים שנכנסו, מייסדי גוד פארם אוהד סנדלר ואדם פרידלר, המתפקדים כשותפים פעילים לכל דבר ועניין. "אוהד ואדם הפכו לחברים טובים שלנו. יש לנו תפיסות עולם דומות, ואנחנו מקבלים את כל ההחלטות ביחד", אומר אריב ומסביר כי שיתוף הפעולה הוליד גם החלטה לפתוח סניפים במרכזי הקניות המובילים בארץ. "הופתענו מכמות המכירות בחנויות", הוא מודה, "אם פעם חשבנו שאנחנו רק אתר, אז

10%

במידה רבה מאוד

21%

במידה רבה

28%

במידה בינונית

21%

במידה מעטה

20%

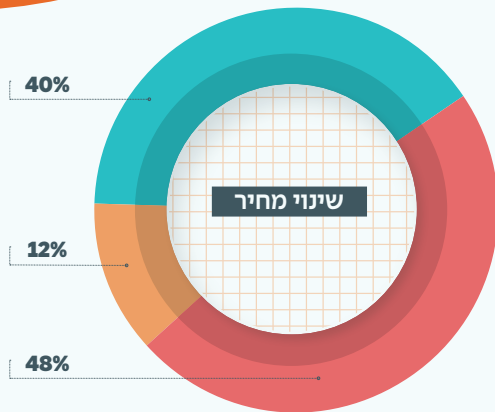
כלל לא

הכגיעה מהמלחמה

השאלה ← באיזו מידה המלחמה פגעה בחברה/עסק שלכם?

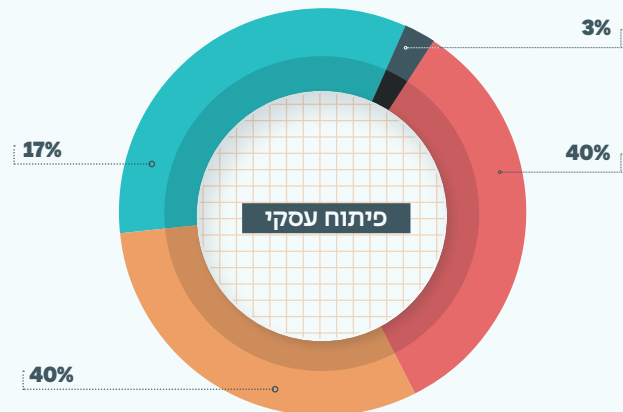
מה עשתה המלחמה לעסקים?

בטווח המיידי, המלחמה פגעה בעיקר בכוח האדם והשפיעה
על יוקר המחיה: מחצית מהעסקים ייקרו את מוצריהם



המחירים ירדו
המחירים עלו
לא חל שינוי

השאלה ← האם בשנה האחרונה חל שינוי במחירי המוצרים או השירותים שמציעה החברה שלכם?



עצרנו את כל הפיתוח העסקי עד להודעה חדשה
ממשיכים בעצמות נמוכה
ממשיכים לפי התכנון המקורי ללא קשר למצב הנוכחי
אין לנו תכניות פיתוח עסקי גם בימי שגרה

השאלה ← איך השפיע המצב הנוכחי על תוכניות הפיתוח העסקי שלכם?

עובדיהם כגון הוצאה לחל"ת, קיצוץ היקף המשרה ואף פיטורים – לצעדים אלו השפעה מיידית על שיעור האבטלה במשק. 16% מהעסקים הקפואו תהליכי גיוס – מהלך שמשפיע גם הוא על יכולת הצמיחה וההתאוששות של שוק העבודה. הקפאת שכר, מהלך שעליו הצהירו 17% מהנסקרים, משפיע על יכולת הקנייה במשק שחווה גל התייקרויות ועלויות מחירים. במקביל לצעדים אלו, ישנם עסקים שעברו למודל עבודה מהבית (בדומה לתקופת מגפת הקורונה), שמאפשר צמצום עלויות תפעול לצד הגברת הגמישות הניהולית של העסק. העבודה מהבית מאפיינת יותר עסקים צעירים – 44% ממנהלי העסקים הפועלים עד 5 שנים עברו למודל זה, כמו גם עסקים עם מעט עובדים.

פרט לניהול ההון האנושי, צעדי התייעלות נוספים שנקטו עסקים הם הטמעה של טכנולוגיות חדשות במטרה לייעל תהליכים ולהפחית עלויות (14%) וכן מיקור חוץ של משימות (11%). משבר הוא לעתים הזדמנות להתייעלות בכוח אדם ול"הפחתת שומנים", אך הדבר נכון בעיקר לגבי ארגונים גדולים יותר, עתירי הון אנושי.

לגיוס המסיבי של אנשי מילואים בחודשי המלחמה הראשונים הייתה גם כן השפעה משמעותית על התנהלות העסקים. רק 10% מהעסקים גייסו עובדים חלופיים. מחצית מהמשתתפים במדגם העידו כי המטלות חולקו בין עובדי החברה, ו-7% מהעסקים שנסקרו הפסיקו את פעילותם עד שובם של אנשי

סקר העסקים הפרטיים, רכיב מרכזי במדד הצמיחה של הבנק, מבקש לשקף את נקודת המבט של העסקים ואת הציפיות שלהם ביחס לעתיד לבוא. לפיכך, בדרך כלל הוא אינו מתמקד בנקודת הזמן הנוכחית. עם זאת, השנה מצאנו שיש מקום להקדיש פרק מהמדד למלחמה, ולבחון כיצד רואים העסקים את השפעתה עליהם. מלחמת חרבות ברזל היא אירוע קיצון בסדר גודל שלא נראה כמותו בישראל, וגם השנים הבאות ייבחנו ככל הנראה לאורה. אין ספק שנראה את השפעותיה על המשק הישראלי גם בטווח הארוך. 80% מהעסקים בישראל מעידים כי נפגעו מהמלחמה, ושליש מהנסקרים מגדירים את עוצמת הפגיעה כגבוהה. עבור מגזר שמתפקד כקטר הצמיחה של המשק, מדובר בצונאמי של ממש. אף שנתוני המאקרו מראים התאוששות ברבעון הראשון של 2024, אנחנו יודעים כי יש עסקים שלא שרדו את המלחמה ונאלצו להיסגר, וכי הפגיעה עשויה להיות ארוכת טווח.

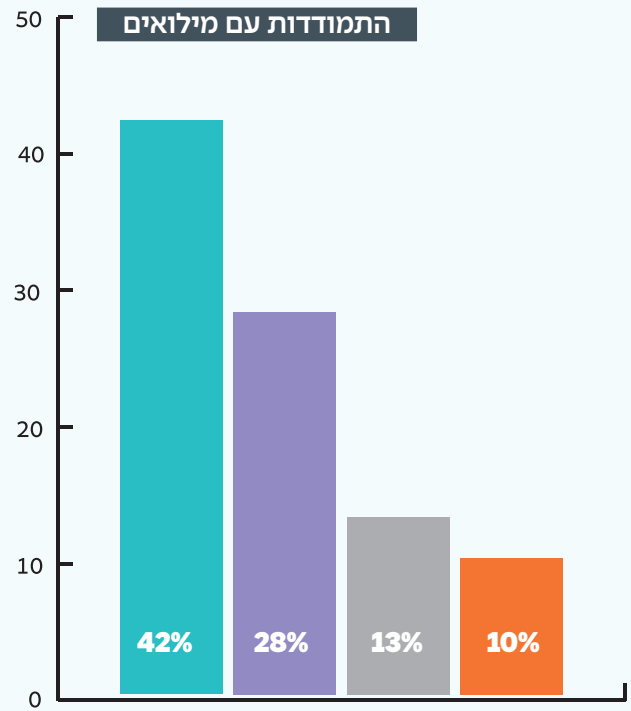
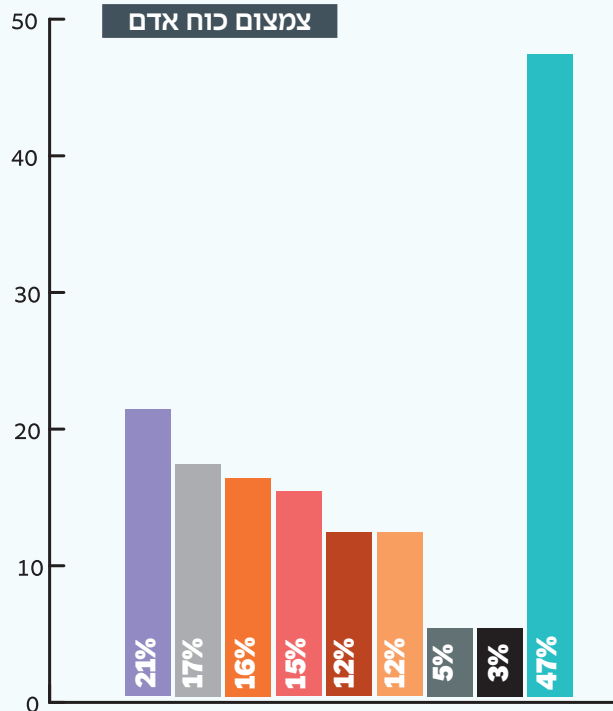
פגיעה בהון האנושי

למעלה ממחצית מבעלי ובעלות העסקים הצהירו כי נקטו צעדי התייעלות בעקבות המלחמה. ניהול כוח האדם הוא אחד האתגרים הגדולים בעת משבר, והוא משפיע על כלל המשק בטווח המיידי והארוך.

רבע מהנסקרים העידו כי נקטו צעדים אקטיביים כלפי

נתוני האינפלציה מתכתבים עם תשובותיהם של 40% מבעלי ובעלות העסקים, שסיפרו כי העלו מחירים בתקופה זו. עליית המחירים משפיעה על כל אדם שהולך למסעדה, נכנס לסופר, עובר דירה, נעזר בשירותי הובלה וכו'

השפעת המלחמה על העובדים



עבודה מהבית/היברידי
הקפאת עליות שכר
הקפאת גיוסים/צמצום תקנים
הוצאת עובדים לחל"ת/קיצוץ היקף משרות
פיטורים
ביטול בונוסים
הכחתת ימי חופשה
לא משכו משכורת
אף אחת מהפעולות הנ"ל

המטלות חולקו בין עובדי החברה
חיכו לחזרת העובדים
העובדים שגויסו המשיכו בתפקידם באופן חלקי
שכרו עובדים זמניים

השאלה – אם בעקבות המלחמה נקראו אחד או יותר מעובדי החברה לשירות מילואים? אם כן, כיצד התמודדו בחברה שלכם עם חסרונם?

השאלה – האם בעקבות המצב הנוכחי במדינה, נקטו בחברה באחת או יותר מהפעולות הבאות?

היא חלק בלתי נפרד מניהול ותכנון עסק, ודווקא בזמני קיצון עשויה לשמש עוגן שממנו יוצאים לשינויים.

נתוני האינפלציה של השנה האחרונה מתכתבים עם תשובותיהם של 40% מבעלי ובעלות העסקים, שסיפרו כי העלו מחירים בתקופה זו. עליית המחירים משפיעה על כל אדם שהולך למסעדה, נכנס לסופר, עובר דירה ונעזר בשירותי הובלה וכו'.

ההתייקרות בולטת בעיקר בקרב החברות הוותיקות יותר – מחציתן העידו על עליית מחירים. ניתן לשער כי אלו עסקים שעל סמך ניסיונם הרב מבינים כי זו עליית מחיר שתישאר, וכי גם עלות התשומות שלהם גדלה – חומרי הגלם התייקרו, מחירי ההובלה הימית זינקו, עלויות ההעסקה גדלו, הכסף התייקר עם עליית הריבית – ולכן הם זקוקים להכנסות גבוהות יותר כדי לעמוד בהחזר החוב שנטלו על עצמם. מעניין לציין כי אלה שהעלו מחירים גם אופטימיים יותר לגבי עתיד העסק שלהם. ■

ונשות המילואים. ניתן לשער כי אלו בעיקר עסקים המושתתים על בעליהם, שנקראו לשירות ונאלצו להפסיק כליל את עבודתם. אף שנתוני האבטלה של הרבעון הראשון של 2024 כבר מעידים על התאוששות בשוק העבודה וירידה בשיעור האבטלה, אין ספק כי מדובר בטלטלה גדולה.

48% מהעסקים השיבו בשלילה לשאלה אם לאור המלחמה הם בוחנים מקורות הכנסה חלופיים או חדשים. מעניין לראות כי בקרב עסקים ותיקים יותר – בני 10 שנים ומעלה – 53% העידו כי הם לא בוחנים שינוי. ממצא זה מלמד כי ככל שעסק ותיק יותר, כך הוא מתקשה יותר עם שינויים. בקרב חברות צעירות ניכר עניין גדול יותר להתרחב לשווקים חדשים ולגוון את היצע המוצרים והשירותים. הקושי להתאים את העסק למציאות המשתנה עשוי לעתים לגרום להידרדרות בהכנסות, גם אם היא איטית. לעומת זאת, היזמות והסקרנות עשויות לפתוח אפיקי צמיחה חדשים עבור עסקים. בנוסף, הופתענו לגלות כי לחמישית מהעסקים במדגם אין תוכנית עסקית, אף לא בימי שגרה. תוכנית עסקית

מביטים קדימה

האם פנינו לקראת צמיחה?
התשובה תלויה גם בעסקים,
אך בעיקר במדיניות הכלכלית



שוק הנדל"ן

בצל המלחמה -
האטה לקראת האצה?

הביקוש לנדל"ן למגורים בישראל לא נעצר: הוא קיים וימשיך לצמוח ולקיים עסקים פרטיים רבים | פנינה אלה, מנהלת סקטור בנייה ונדל"ן

וגבר עם תחילתה, חל בין היתר על רקע עליית שיעורי הריבית החל מאפריל 2022. עליית הריבית השפיעה באופן משמעותי על שוק הנדל"ן למגורים, הובילה לעלייה בהחזרי המשכנתא, עלייה בשיעור הריבית האלטרנטיבית להשקעות ברכישת דירה ועלייה בהוצאות המימון ליזמים. אלו גורמים נוספים הביאו לירידה ואף לעצירה זמנית בפעילות. כחודש לאחר פרוץ המלחמה, החל מנובמבר 2023, התחילה מגמת עליה הדרגתית בפעילות. הרבעון הראשון של 2024 התאפיין בהיקף עסקאות גבוה, הן בהשוואה לרבעון האחרון של שנת 2023 והן בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד. בלטו במיוחד רכישות באזורי העימות כדוגמת אשקלון, נתיבות ואופקים. נראה כי הביקושים בשוק הנדל"ן ממשיכים להתקיים בצל המלחמה.

בבחינה שערכנו בבנק להשפעה של מבצעי הלחימה השונים על מחירי הדירות במהלך השנים, ניכר כי שוק הנדל"ן מושפע בעיקר מסביבת הריבית. אף שבתקופות של מלחמה או של מבצעים צבאיים אנו רואים ירידה בפעילות, ניכר כי היא זמנית

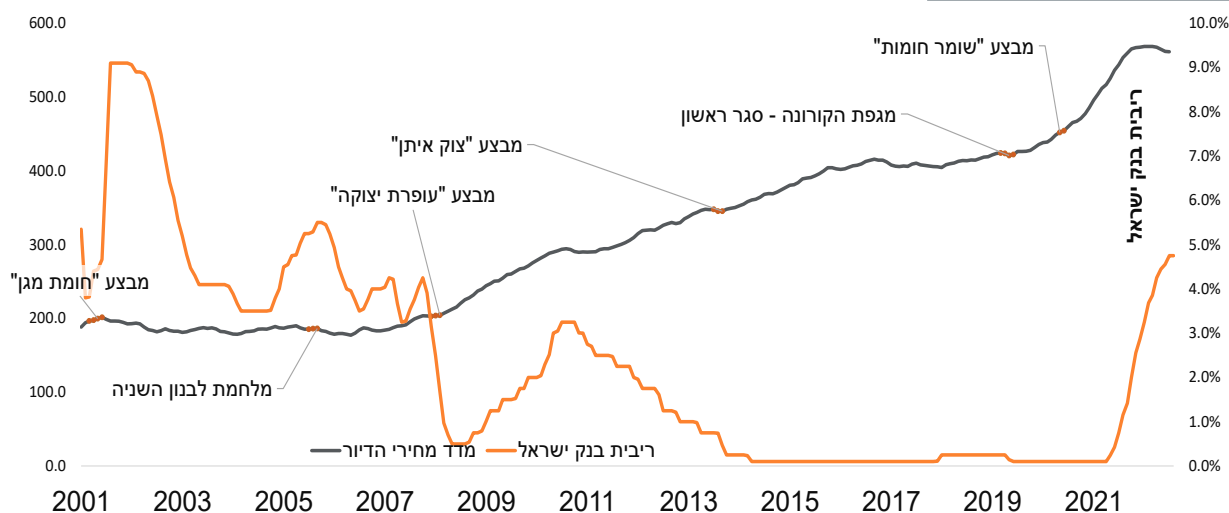
תחום הנדל"ן למגורים בישראל הוא אחד היציבים והצומחים במשק, זהו מגזר שמזין ומקיים עסקים פרטיים רבים שפועלים בו: קבלנים וחברות בנייה, נותני שירותי תכנון כמו אדריכלים, מעצבי פנים, עורכי דין, מפקחי בנייה ומובילים וכן מפעלים המייצרים מוצרי קרמיקה, נגרות, אינסטלציה ועוד.

ענף זה תופס את הנתח המשמעותי ביותר במדגם סקר העסקים הגדול: כ-19% מהמשתתפים העידו כי הם מתחומי הבנייה והקבלנות.

היסטורית, כך ניתן לראות מהגרף המצורף, מחירי הדיור עולים בהתמדה מאז 2001. נראה כי אחד הגורמים המרכזיים המשפיעים על הביקוש בענף הוא ריבית בנק ישראל, שמשמעותית הן ליכולת של הצרכנים לרכוש דירות והן להוצאות המימון של היזמים, ועל כן להרחבת ההיצע.

שנת 2023 בשוק הנדל"ן אופיינה בהאטה בביקושים ובהתחלות הבנייה ביחס לשנים קודמות. שינוי המגמה, שהחל טרם המלחמה

התפתחות מחירי הדיור





אנחנו בבנק מאמינים כי המשבר הנוכחי יכול ליצור הזדמנויות, במיוחד בתחום ההתחדשות העירונית, שמקיף כבר כיום כ-25% מהתחלות הבנייה בישראל. בזמן מלחמה, ברורות יותר התועלות והנחיצות של בתים חדשים ומחוזקים, הכוללים ממ"ד, וגוברת המוכנות של בעלי הדירות הישנות לשתף פעולה

התועלות והנחיצות של בתים חדשים ומחוזקים, הכוללים ממ"ד, וגוברת המוכנות של בעלי הדירות הישנות לשתף פעולה ולפתור מחלוקות כדי לקדם פרויקטים של התחדשות עירונית.

במדינת ישראל קצב גידול האוכלוסייה גבוה במיוחד ביחס למדינות ה-OECD, וקיים צורך אמיתי בהרחבת היצע הדירות. לפי נתוני הלמ"ס, צפויה אוכלוסיית המדינה לגדול בכ-12% (כ-1.7% בשנה) ולמנות כ-11.1 מיליון איש עד 2030. נראה כי גם כשניכרת האטה בביקוש עקב גורמים אקסוגניים, כפי שהיה בתחילת המלחמה, הולכים ונערמים "ביקושים כבושים" שבהמשך יחזרו לשוק. הנחה נוספת שעשויה לתמוך בתחזית הצמיחה של

ענף הנדל"ן היא כי לאחר המלחמה צפוי גל עלייה, עקב התגברות מקרי האנטישמיות במקומות שונים בעולם. הגעתם של עולים חדשים לישראל עשויה לעורר אף היא את שוק הנדל"ן ולהוביל לעלייה בביקוש ולצמיחה בריכישת הדירות.

גידול בביקוש לדירות ועלייה בהיקף הפעילות בענף עשויים להשפיע גם על המעגל השני, שבו עסקים פרטיים רבים שמושפעים מפעילות ענף הנדל"ן למגורים - דוגמת אלו שהזכרנו בראשית הדברים. ■



פינה אלה
(צילום: תמר מצפי)

והביקושים חוזרים בהדרגה לשוק. עם זאת, למרות מגמת העלייה בביקוש, פני הדברים אינם כשהיו: המלחמה הובילה לעלייה במחירי תשומות הבנייה בשל מספר גורמים, ובהם התייקרות חומרי הגלם ועלויות ההובלה, ומחסור בעובדים פלסטינים שאינם מורשים להיכנס לישראל. היעדרם של הפועלים הפלסטינים, שהם כרבע מפועלי הבנייה בישראל, הביא להאטה בקצב הבנייה, להתייקרות שכר העבודה בענף ולהאטה בהתחלות הבנייה. בממשלה ובענף הבנייה מנסים למצוא חלופות ראויות, אך ניכר כי מחירי התשומות עדיין גבוהים. כיום ההערכה היא שכ-80% מאתרי הבנייה חזרו לעבודה סדירה.

המשמעות של עליית מחירי תשומות הבנייה לקבלנים וליזמים - שרבים מהם יצאו במבצעי שיווק אגרסיביים עוד בטרם פרצה המלחמה - היא שחיקה ברווחיות. הם בעצם בונים היום דירות ומשלמים על כך לפי העלויות הנוכחיות, בעוד שהרוכשים - שקנו "על הנייר" - שילמו עליהן לפי עלויות בנייה קודמות.

אנחנו בבנק מאמינים כי המשבר הנוכחי יכול ליצור הזדמנויות, במיוחד בתחום ההתחדשות העירונית, שמקיף כבר כיום כ-25% מהתחלות הבנייה בישראל. בזמן מלחמה, ברורות יותר

כוחו של המיקוד הפנימי

מה גורם לאנשים להיות אופטימיים לגבי עצמם בתקופה שכזו, ומה מאפיין את מי שמצליח למצוא, גם במשבר, הזדמנות | הפסיכולוג ד"ר איתי שילוני מסביר

להאשים את השופט, את המגרש ואת תנאי מזג האוויר בהפסד של קבוצת כדורגל – זהו מיקוד חיצוני. לעומת זאת, שירי הלל ותשבחות לשחקני הקבוצה בשעת ניצחון – זהו מיקוד פנימי.

הסוד הטמון בנקודת המבט

אצל בעלי עסקים ומנהלים, הנטייה למיקוד פנימה ביחס להצלחה נוטה להיות גבוהה יותר מאשר אצל שאר האוכלוסייה. היתרון הגדול של מיקוד פנימי הוא בכך שהוא מעודד לפעולה. אם הפעולה מצליחה, מתגבר הרצון לעוד פעולה. לכן, זו תכונה חיובית והכרחית למנהלים ויזמים, שכן הם צריכים לסחוף לפעולה גם את עצמם וגם את האנשים שלהם – לטעת בהם אמונה, להניע לפעולה ולעורר מוטיבציה.

הסתכלות על סביבת העסקים הנוכחית כבעייתית היא ריאלית, השאלה אם היא מביאה אדם למשבר או לפעולה. אלו המצליחים, באמצעות אמונה עצמית, להרים את הראש – סביר יותר שיראו את

ההזדמנות, מאשר אנשים שראשם מורכן.

ויקטור פרנקל כתב בספרו 'האדם מחפש משמעות', שנכתב זמן קצר לאחר ששרד את זוועות השואה, כי אם אדם מסוגל לראות יופי בעלה חדש של צמח, הוא יצליח לראות חיים במקום שיש בו רק מוות. היכולת לראות במשבר הזדמנות

המשפט הידוע 'בכל משבר יש הזדמנות' פוגש אנשים באופן שונה. חלק רואים בו קלישאה הרחוקה מהם, ואילו אחרים חיים ופועלים לאורו. הם תמיד יחפשו אחר קרן האור המבצבצת מבעד לעננים, והיא שתאיר את דרכם.

בעולם הפסיכולוגיה הוקדשו מחקרים רבים להבנת מבנה האישיות של יזמים ושל אנשים מצליחים. הסתכלות אופטימית על המציאות היא בהחלט רכיב משמעותי,

כל עוד הראייה היא ריאלית ולא נוטה לחזיונות. אנשים מחפשים תמיד אחר חוויות שליליות, ובמצבי משבר התשוקה לשליטה גוברת. תפיסת המציאות האופטימית של יזמים ושל אנשים המצליחים לצמוח ממשברים אינה נוגעת רק לסביבה החיצונית, אלא בראש ובראשונה לאופן שבו הם רואים את עצמם. אלה אנשים שמתבוננים פנימה ומחפשים את מוקד השליטה בתוכם. המנגנון הפסיכולוגי הזה נקרא 'מיקוד פנימי', ומשמעותו אמונה שהדברים קורים בגללי ובשליטתי.

מיקוד חיצוני, לעומת זאת, מטיל את האחריות על הסביבה. לדוגמה, אלו המאמינים בכוחות עליונים, בכך שמישהו משגיח עליהם ויושיט להם יד, מוסרים למעשה את השליטה לגורם חיצוני, ברע וגם בטוב. על פי רוב, אנחנו נוטים לייחס את הטוב אלינו ואת הרע לסביבה: לדוגמה,



ד"ר איתי שילוני
(צילום: יובל חן)



אלו המצליחים, באמצעות אמונה עצמית, להרים את הראש –
סביר יותר שיראו את ההזדמנות, מאשר אנשים שראשם מורכן

היזם צריך להיות גם בעל כריזמה מסוימת ויכולת לסחוף אחריו אנשים – כלומר חייבת להיות לו מידה של מנהיגות. הוא נדרש לגייס אנשים, שלא בהכרח מקבלים תמורה בתחילת הדרך, לגייס מימון מהבנק או ממשקיעים כלשהם, לשכנע שותפים בתפיסת עתיד שנמצאת בשלב הראשון רק אצלו. לסיכום, יזמים מתאפיינים במשולש הכולל מידה מסוימת של נרקיסזם, מנהיגות ותפיסת מציאות – יזם חייב להיות אופטימי כדי להאמין שדברים שטרם התרחשו יכולים לקרות. ■

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל חברת הייעוץ S2R ומרצה עמית בביה"ס למינהל עסקים, אוניברסיטת רייכמן

מתחילה קודם כל בתפיסה קוגניטיבית שמתייחסת אל משהו שלילי כחיובי, באמונה כי אין רע מוחלט ותמיד יש קרן אור. בהשאלה לעולם העסקים רצוף המשברים שחווינו בשנים האחרונות: בתקופת הקורונה למשל, מנהלים דיווחו כי זכו בתובנות חדשות בזכות המשבר, ובעלי מכולות שהחלו לעשות משלוחים זכו לשגשוג, לעומת אלה שלא הצליחו לזהות את ההזדמנות לסוג חדש של קשר עם הלקוחות. תמיד יש זווית נוספת שדרכה אפשר לראות את המציאות. מי שיודע להתביית על הקרן הזו, ייחלץ מהר יותר. מי שרואה במשבר רק משבר – מוותר על ההזדמנויות הגלומות בו.

מה מאפיין יזמים

יזם, בהגדרה, הוא אדם שעושה דברים שטרם נעשו. יש לו מידה של נרקיסזם בריא, שמאפשר לו מצד אחד להאמין שהוא יכול ליצור את מה שעוד לא נוצר, ומצד שני הוא מחובר למציאות באופן שיאפשר לו להוציא את הרעיון אל הפועל. ללא יכולות ההגשמה המציאותיות – הוא נשאר אדם ששר במקלחת. פיתוח רעיונות הוא הבסיס של יזמות, ואלה לא חייבים להיות בהכרח רעיונות גרנדיוזיים. גם להפוך עסק קטן לגדול יותר, להרחיב מגוון של מוצרים, לצאת מחוץ לגבולות ישראל – אלו הן יוזמות לכל דבר.

איך ייראה מדד הצמיחה הבא?

כפי שניתחנו לאורך כל המדד – המשק נכנס למלחמה בתקופה מאתגרת, ועל אף שברבעון הראשון של 2024 ניכרת מגמת התאוששות, זהו בעיקר תיקון לקריסה של סוף 2023. השנה עלול התוצר לרשום צמיחה נמוכה יחסית של 2% בלבד, וייתכן שאף למטה מכך, ומכאן שהתוצר לנפש כמעט לא יגדל. נכון להיום, רמת הפעילות במשק הישראלי עודנה נמוכה מרמתה קודם לפרוץ המלחמה. גם הכלכלה הגלובאלית מאתגרת ומאותגרת בתקופה זו, והצפי הוא להמשך המגמה של צמיחה מתונה בלבד. כלכלות העולם מתמודדות אף הן עם אינפלציה, ריביות גבוהות ואי ודאות פוליטית, ואלה גורמים לריסון הפעילות גם במשק הישראלי. המשק נמצא כעת במשבר, אולם, לזכותו ייאמר כי בעבר ידע להתאושש ומה. אם הסביבה הביטחונית והפוליטית הנוכחית תתבהר – למשק יש את היכולות הבסיסיות ואת הדינאמיות הנדרשת כדי להתאושש ולשוב לפסי צמיחה חזקה ויציבה. אם כך יקרה, תיראה אחרת לגמרי. כל קטר זקוק למסילה יציבה כדי שיוכל להתקדם במהירות על גביה, והפסים כרגע מעורערים. בשלב הנוכחי שיקום והתאוששות המשק תלויים בקבלת החלטות ברמה המדינית והמאקרו כלכלית, שייצרו סביבה יציבה בתוכה אפשר לצמוח. ■



זו השנה הראשונה בה בנק מזרחי-טכחות מציג את מדד הצמיחה. מטרת המדד היא לשקף את הצמיחה במשק הישראלי על ידי שימת זרקור על מגזר העסקים הפרטיים, אשר מהווה את הקטר שמושך את המשק קדימה. אנו רואים במדד ובסקירה הרחבה הנלווית אליו אינדיקטור שיכול לשקף את צמיחת המשק בעתיד. חדשנות המדד נעוצה בשילוב של מחקר מעמיק וייחודי, לצד מצרף של נתוני מאקרו ממקורות שונים, תוך שקלול הפרמטרים למכנה משותף אחד ויצירת ראייה כוללת אשר תאפשר בעתיד השוואה בין תקופות שונות וניתוח מגמות. הממוצע השנתי של המדד, שגובש על פני שבע השנים האחרונות עומד על 6.4 (בסולם של 1 עד 10), כאשר הרבעון הראשון של השנה משקף ציון של 5.2, ציון שנמוך מהממוצע אבל מצביע על מגמת התאוששות לעומת הרבעון האחרון של 2023 שעמד על 3.5. צמיחת המגזר העסקי לא תלויה רק בפעילותו על יוזמותיו וחדשנותו. העסקים אינם פועלים בוואקום, אלא בתוך מציאות כלכלית וגיאוגרפית. נכון לכתובת שורות אלה, מדינת ישראל נמצאת במלחמה כבר קרוב לתשעה חודשים. המלחמה שפרצה באוקטובר 2023 שינתה ומשנה את המציאות, ויוצרת אי ודאות גדולה, גם מבחינה כלכלית.

כל קטר זקוק למסילה יציבה כדי שיוכל להתקדם במהירות על גביה, והפסים כרגע מעורערים. בשלב הנוכחי שיקום והתאוששות המשק תלויים בקבלת החלטות ברמה המדינית והמאקרו כלכלית, שייצרו סביבה יציבה בתוכה אפשר לצמוח

מביטים קדימה

סקר העסקים הגדול

המדד הכלכלי



מזרחי טפחות
עסקים

בני אדם  לפני הכול