Trimento

Investments & connections

מפגש ראשון

6.10.2026

היכרות עם העולם העיסקי
מרכזי גישור:
אור יהודה &יהוד -מונוסון

מנהלי המרכזים: עו"ד סמדר קהלני רצאבי ומשה קרבל

מרצה: טלי ברמן

Trimento

Investments & connections

היכרות אישית

- בנק לאומי.
- גישור
- טרימנטו
- מסד עוז&אמריקה ישראל
- יזמויות נוספות

Trimento

Investments & connections

נושאי המפגש הראשון

- חשיבה יזמית וניהול סיכונים
- שותפויות ותיאום ציפיות
- מבנה אירגוני נכון וסמכויות
- שינויים בארגון
- העסק מול הבנק
- מאקרו כלכלה

Trimento

Investments & connections

המאפיינים של חשיבה יזמית

"מתאבד על המיזם"

- צורך בעצמאות ועם אמונה ביכולת להשפיע על התוצאה
- סבילות גבוהה יחסית לאי־ודאות
- חריצות ונטייה לפעולה
- זיהוי הזדמנויות
- הישגיות והתמדה

יזם מעדיף לעיתים החלטה לא מושלמת היום על פני החלטה מושלמת בעוד חצי שנה

Trimento

Investments & connections

איך יזם בוחן סיכון?

- מה אני יכול להרוויח?
- מה אני יכול להפסיד?
- מה הסיכוי שכל תרחיש יקרה?
- אם התרחיש הרע יקרה – האם אני מסוגל לשרוד אותו?

- מה הסיכון בלא לעשות?

Trimento

Investments & connections

אזור העיוורון

- מתי התמדה הופכת לעקשנות?
- מתי אמונה במיזם הופכת לסירוב לראות שהמציאות השתנתה?
- מתי "רק עוד קצת כסף" הופך לבור פיננסי?

אחד הקונפליקטים הקשים בין שותפים מתחיל כשהם כבר לא מוכנים להקריב את אותו הדבר למען אותו חלום.

שאלה למתקדמים : לשם מה שני השותפים חברו למיזם?

Trimento

Investments & connections

דרג את עצמך מ־1 עד 5 מול כמה משפטים:

- אני מסוגל לקבל החלטה גם כשאין לי את כל המידע
- כשאני רואה בעיה אני מיד חושב איך לפתור אותה
- אני מעדיף לפעול ולתקן תוך כדי מאשר לחכות לתנאים מושלמים
- אני מרגיש יחסית בנוח בתנאי אי־ודאות
- כשאומרים לי "זה לא יעבוד" זה דווקא מדרבן אותי
- חשוב לי להיות בעל השפעה על ההחלטות
- אני מסוגל להתאושש רגשית ובכלית מעסקה שלא הצליחה
- אני מוכן לקחת סיכון מחושב עבור הזדמנות משמעותית
- אני מזהה הזדמנויות שאחרים לא תמיד רואים
- אני חושש מהמחיר של אי־עשייה לא פחות מהמחיר של עשייה

דמיינו שני שותפים עם תשובות הפוכות
שאלה למחקדמים:

Trimento

Investments & connections

המגשר יכול לשאול:

- ממה אתה מפחד?
- מה התרחיש הגרוע ביותר מבחינתך?
- מה יקרה אם לא תעשו את העסקה?
- איזה סיכון אתה מוכן לקחת ואיזה לא?
- כמה עוד אתה מוכן להשקיע — בכסף, בזמן ובאנרגיה?
- מתי מבחינתך מגיע הרגע שבו אומרים “מספיק”?

סוגים שונים של שותפויות:

- שותפים מייסדים
- יזם ומשקיע
- שותף פעיל ושותף שאינו פעיל
- שותף אסטרטגי
- שותפויות בעסקים משפחתיים

המילה "שותף" לא אומרת ששני הצדדים מביאים אותו דבר, עובדים אותו דבר או מחזיקים באותו כוח.

שאלה למתקדמים כיצד מבחינים בין: בעלות, ניהול, שליטה

Trimento

Investments & connections

סוגי עמדות כח בשותפות:

- כוח משפטי – מניות, זכויות הצבעה, דירקטוריון, זכויות וטו והסכמים.
- כוח ניהולי – מי מנהל את האנשים ואת הפעילות ביום־יום.
- כוח כלכלי – מי מסוגל להזרים כסף כשצריך ומי תלוי יותר בעסק לפרנסתו.
- כוח מקצועי – ידע, מומחיות או רישיון שהעסק תלוי בהם.
- כוח של קשרים ומוניטין – מביא את הלקוחות/הספקים או שהמותג מזוהה איתו.

בשמגשר רואה על הנייר "50%-50%", אסור לו להניח שמאזן הכוחות בחדר הוא באמת 50%-50%.

שותף יכול להחזיק בכמה כובעים במקביל:בעל מניות, דירקטור, מנהל ועובד בחברה.

Trimento

Investments & connections

שותפות = מערכות יחסים

שתי תמונות שונות לגבי מה הם הולכים לבנות יחד.

שלב הרעיון תמיד מלהיב:

“אנחנו מכירים עשרים שנה.”

“אנחנו כמו אחים.”

“נסתדר, כמו תמיד.”

- תאום ציפיות שואל: “איך אנחנו רוצים לחיות ולעבוד ביחד?”
- הסכם שותפים: ההסכם המשפטי קובע זכויות, חובות ומנגנונים

Trimento

Investments & connections

לעיתים מדובר במשהו עמוק יותר:

- כסף יכול לייצג הערכה.
- שליטה יכולה לייצג אמון.
- תפקיד יכול לייצג מעמד.
- חתימה מאחורי הגב יכולה להיחוות כבגידה.
- וויכוח על חלוקת דיבידנד יכול להיות "אתה בכלל רואה כמה נתתי לעסק הזה?"

Trimento

Investments & connections

מבנה ארגוני וסמכויות

ארבעה כובעים שכדאי להכיר:

- בעלי המניות – הבעלים של החברה.
- הדירקטוריון – הגוף שמפקח על ההנהלה ומכוון את מדיניות החברה במסגרת סמכויותיו.
- המנכ"ל – מי שמנהל את פעילות החברה ביום־יום.
- הנהלת החברה/המטה – כספים, שיווק, מכירות, תפעול, משאבי אנוש ותחומים נוספים בהתאם לאופי החברה.

הבעיות מתחילות כשהגבולות לא ברורים-בעלות ≠ עבודה ≠ ניהול ≠ שכר.

לעיתים אדם אחד מחזיק בשני כובעים

לעיתים מבנה ארגוני לא תואם מעמד (בעלות)

אחריות וסמכות חייבים ללכת יחד - בעיית הריכוזיות.

עסק משפחתי- שיוויון בין הילדים.

Trimento

Investments & connections

בנייה נכונה של מבנה ארגוני

- מבנה ארגוני הוא הדרך שבה העסק מחלק אחריות, סמכות וקבלת החלטות
- צריך להיות מכוון לאסטרטגיה: לאן החברה רוצה להגיע – ואיזה מבנה יעזור לה להגיע לשם?
- מבנה ארגוני טוב צריך לענות על כמה שאלות פשוטות מאוד:

  מי אחראי על מה?

  מי מדווח למי?

  מי רשאי לקבל איזו החלטה?

  איפה עובר מידע?

  מי אחראי לתוצאה?

  מה קורה כששני תחומים מתנגשים?

Trimento

Investments & connections

מה החברה רוצה להשיג?

- אחריות על התוצאה- על איזו תוצאה אני אחראי? אילו פעילויות נדרשות כדי להגיע לשם?
- בפיפות- למי אני מדווח ומי מדווח לי?
- סמכות- אילו החלטות מותר לי לקבל כדי להשיג את התוצאה?
- ממשקים- עם מי אני צריך לעבוד כדי לבצע טוב את תפקידי?

בונים מבנה ארגוני סביב העסק שאנחנו רוצים להיות ולא סביב האנשים שיש לנו .

Trimento

Investments & connections

איך יודעים שיש בעיה במבנה?

משפטים כמו:

“לא ידעתי שזה באחריותי.”

“חשבתי שהוא מטפל בזה.”

“אני אחראית אבל לא נותנים לי להחליט.”

“כולם עוקפים אותי והולכים ישר לבעלים.”

“יש לנו שני מנהלים שנותנים הוראות סותרות.”

“כל החלטה מחכה למנכ”ל.”

“אני לא מבין למה בכלל צריך את התפקיד שלו.”

“על הנייר אני המנכ”ל, אבל בפועל הבעלים מחליט הכול.”

Trimento

Investments & connections

אתגרים בשינויים ארגוניים

- שינוי ארגוני הוא כמעט תמיד גם שינוי בכוח
- נאמנות מול מקצועיות- מה עושים עם האנשים שהביאו אותנו עד לכאן (לא בהכרח האנשים שייקחו אותנו קדימה)
- הכנסת מנהל מבחוץ
- תקשור השינוי משפיע על הצלחת השינוי
- חיבור בין תרבויות ארגוניות

<u>ארגונים צריכים להשתנות בכדי לצמוח, כל שינוי משנה גם את מערכות היחסים.</u>

<u>חשוב להסתכל לא רק מה השתנה בתרשים,תבדוק מה השתנה במעמד, בכח ובזהות של האנשים</u>

Trimento

Investments & connections

יחסים עם הבנק כחלק מהתשתית הפיננסית של העסק

- הבנק חשוב לא רק כשהעסק בקושי – אלא דווקא כשהוא מצליח
- הבנקאי כאיש אמון- בנקאי טוב יכול להקשיב, לשאול שאלות, להציף סיכונים ולחשוב יחד עם בעל העסק על מבנה המימון המתאים.
- הבנק אינו שותף במניות בחברה.
- התבוננות שמרנית: "מה יקרה אם זה לא יצליח – ואיך הכסף שלי יחזור?"
- בנקאי לא אוהב הפתעות- צעדים בוני אמון
- מי צריך את מי יותר – העסק את הבנק או הבנק את העסק?
- מה קורה כשהבנק מבקש מהבעלים לקחת חלק בסיכון?

מערכת יחסים עם הבנק לא בונים ביום שבו צריכים כסף

Trimento

Investments & connections

ההתנהלות של היום משפיעה על המחר

בניית היסטוריה פיננסית:

- איך היא עומדת בהתחייבויות?
- מנגנון קבלת החלטות?
- איך היא מתנהלת בתקופה קשה?
- כמה היא ממונפת?
- איך היא מדווחת?
- האם היא שקופה?
- האם היא תלויה כל הזמן במימון חירום?

ההיסטוריה משפיעה גם הרבה אחרי שההלוואה הספציפית הסתיימה.

Trimento

Investments & connections

מושגים שכדאי להכיר:

- מסגרת אשראי – היקף האשראי שהבנק אישר לפעילות השוטפת.
- תזרים מזומנים – הכסף שנכנס ויוצא בפועל מהעסק.
- הון חוזר – המימון הדרוש לפער שבין תשלום ההוצאות לבין קבלת הכסף מהלקוחות.
- מינוף – שימוש בחוב למימון פעילות והשקעות.
- הון עצמי – ההון של בעלי החברה וההון שנצבר בה.
- בטחונות – נכסים וזכויות שמשמשים להבטחת האשראי.
- ערבות אישית – התחייבות אישית של בעל מניות לחובות החברה.
- שעבוד – מתן זכות לממן בנכס או בזכויות כבטוחה לחוב.
- יכולת שירות חוב – היכולת של החברה לייצר מספיק כסף כדי לעמוד בתשלומי החוב.
- קובננטים / אמות מידה פיננסיות – תנאים פיננסיים שהחברה התחייבה לעמוד בהם במסגרת הסכם המימון.
- גרייס – תקופה שבה מבנה תשלומי ההלוואה מאפשר דחייה של תשלומים מסוימים, בהתאם לתנאים שנקבעו.
- בלון – מבנה שבו חלק משמעותי מהקרן נותר לתשלום בסוף התקופה.
- ערבות בנקאית – התחייבות של הבנק כלפי צד שלישי בשם הלקוח.
- ניכיון חשבוניות / מימון תקבולים – מימון כנגד כספים שהעסק צפוי לקבל בעתיד.
- חריגה ממסגרת – מצב שבו העסק זקוק לאשראי מעבר למסגרת שאושרה לו.
- מחזור חוב – החלפת מימון קיים במימון חדש או שינוי מבנה החוב.
- ריבית פריים – בסיס תמחור נפוץ באשראי שקלי.
- לוח סילוקין – הדרך שבה הקרן והריבית מוחזרות לאורך חיי ההלוואה.

Trimento

Investments & connections

סוגי ערבויות

- ערבות אישית – בעל מניות/בעל עסק ערב אישית לחובות החברה.
- ערבות בנקאית - הבנק ערב כלפי צד שלישי עבור הלקוח.
- ערבות מוגבלת בסכום – הערב מתחייב עד לתקרה מוגדרת מראש, ולא בהכרח לכל חובות החברה.
- ערבות בלתי מוגבלת בסכום – ערבות שאינה קובעת תקרת סכום לערבות עצמה; היקף האחריות בפועל כפוף למסמכי הערבות ולדין.
- ערבות של צד שלישי – אדם או חברה שאינם הלווה עצמו ערבים להתחייבויותיו. למשל חברה־אם שערבה לחברה־בת.
- ערבות הדדית בין חברות – חברות קשורות בקבוצה ערבות לחובות זו של זו, בהתאם להסכמים שנחתמו.
- ערבות ביצוע – נועדה להבטיח ביצוע התחייבויות לפי חוזה.
- ערבות מכרז – ניתנת במסגרת השתתפות במכרז כדי להבטיח את התחייבויות המציע לפי תנאי המכרז.
- ערבות מקדמה – מגינה על מי ששילם מקדמה אם הצד שקיבל אותה אינו מקיים את התחייבויותיו.
- ערבות טיב/בדק – מבטיחה התחייבויות הנוגעות לטיב העבודה או לתיקון ליקויים בתקופה שנקבעה.
- ערבות שכירות – ערבות שניתנת למשכיר להבטחת התחייבויות השוכר.

Trimento

Investments & connections

הכנסת משקיע/רכישת חברה/מיזוג/מכירה/הנפקה

- מבנה אחזקת המניות.
- בודקים חובות.
- שעבודים.
- ערבויות.
- הסכמי מימון.
- התחייבויות.
- מגבלות.
- תזרים.
- תביעות.
- היסטוריה פיננסית.

Trimento

Investments & connections

מקרו כלכלה:

מה שקורה בחוץ נכנס לתוך העסק

- ריבית – המחיר של הכסף
- אינפלציה – כשהכסף קונה פחות
- שערי מטבע – חברה יכולה למכור יותר ולהרוויח פחות
- שוק העבודה ושכר
- צמיחה והאטה – כשהלקוחות משנים התנהגות

אי הוודאות היא מקור לקונפליקטי

Trimento

Investments & connections

“כדי לגשר על סכסוך עסקי, צריך להבין לא רק את הסכסוך , אלא גם את העסק.”

פרטי קשר:

טלי ברמן

טלפון: 0545629404

מייל: Tali@trimento.com