

הַעֲסָקָה המסחרית של 2027

AI • מידע • סיכונים • מציאות עסקית

סדנה מעשית



משרדי AYR
מגדל צ'מפיון,
קומה 26



יום שלישי
8.9.26



09:00–12:00



גדעון אבן-אור
שותף



הסכסוך שעוד לא נולד
מחלוקות מסחריות, בוררות
בינלאומית והחלטות שכדאי לקבל
עוד בשלב המשא ומתן



שיר שושני-כץ
שותפה



מעבר לסיסמאות ולתבניות
כאשר AI, פרטיות ורגולציה
הופכים לסיכון עסקי, רגולטור
ותדמיתי



אסף לפיד
שותף



הפער בין ההסכם למציאות
הסעיפים שהשתנו בשנה שחלפה;
ואיך AI, רגולציה ואיזודאות משנים
את המו"מ

AYR

עמר רייטר ז'אן שוכטוביץ ושות'

הפער בין ההסכם למציאות

הסעיפים שהשתנו בהסכמים מסחריים,
וכיצד בינה מלאכותית, רגולציה ואי ודאות
משנות את המשא ומתן



מפת ההרצאה: שלושה כוחות ותרגום חוזי

תרגום למנגנונים

נראות, שליטה, התאמה,
אחריות ויציאה

אי ודאות גיאופוליטית וכלכלית

משנה מחיר, מועדים, מימון
ויכולת השלמה

רגולציה ופיקוח

מכתיבה מידע, דיווח, ביקורת,
עלויות ויציאה

טכנולוגיה ונתונים (כולל...AI)

משנים את מושא העסקה:
הנכס, השירות, התוצר
והמידע

החוזה של 2027 אינו רק מתעד עסקה — הוא מנהל שינוי

מה ישתנה? המגמות שאני צופה

אספקה ותשתיות

לוחות זמנים, התייקרויות,
שרשרת אספקה ורישוי

פיתוח וטכנולוגיה

הגדרת התוצר, שימוש
במידע, קניין רוחני ואחריות

שירותים ומיקור חוץ

זמינות, רמות שירות, כוח
אדם, ספקי משנה
והמשכיות

M&A והשקעות

בדיקת נאותות, מצגים,
תנאי השלמה, מנגנוני
תמורה ובטוחות

בכל משפחות ההסכמים: החוזה צריך לנהל שינוי גם לאחר החתימה

הצפי: מהסכם סטטי למנגנון חי

היום

ניהול שינוי

חלוקת אי ודאות

ניטור, התאמה ויציאה

ספקים, מודלים, רגולטורים וספקי משנה

פעם

התחייבויות

אחריות

הפרה ותרופה

צדדים ספורים ומוגדרים להסכם

שער ראשון

טכנולוגיה ונתונים משנים את מושא העסקה

הנכס הנרכש, אופן ביצוע השירות, תהליך הפיתוח, השימוש במידע ושרשרת ספקי המשנה

מה משתנה במושא העסקה

מיקור חוץ

שרשרת הביצוע: כלים
וספקים שאינם גלויים
ללקוח

SaaS

המוצר: שירות מתפתח
שלומד מנתוני שימוש

פיתוח

התוצר: קוד, מודלים,
נתונים ותוצרים נלווים

שירותים

אופן הביצוע: מערכת
אוטומטית לצד עבודת
אדם

M&A

הנכס הנרכש:
שימושים, תלות
וסיכונים שאינם
ברשימת ה-IP

השאלה אינה האם יש AI, אלא היכן הוא יושב בעסקה

טכנולוגיה ונתונים לפי סוגי הסכמים

סוג הסכם	מה AI משנה	מה צריך להסדיר
M&A והשקעות	הנכס הנרכש כולל שימושים, תלות וסיכונים שאינם נראים ברשימת ה-IP	בדיקת נאותות, גילוי, מצגים, תנאי השלמה ושיפוי
שירותים	השירות עשוי להתבצע על ידי מערכת ולא רק על ידי אנשים	גילוי, אישור שימוש, SLA, דיוק, בקרה אנושית ואחריות
פיתוח	התוצר כולל קוד, מודלים, נתונים, prompts ותוצרים נלווים	בעלות, רישיון, קוד פתוח, מקוריות, קבלה ותחזוקה
SaaS ורישוי תוכנה	המוצר הוא שירות משתנה שלומד מנתונים לאחר החתימה	שימוש במידע, אימון מודלים, עדכונים, סיום והגירת מידע
מיקור חוץ ותפעול	שרשרת הביצוע כוללת כלים וספקים שאינם גלויים ללקוח	זכויות ביקורת, אבטחה, המשכיות, ספקי משנה ויציאה

השאלה אינה האם יש AI, אלא היכן הוא יושב בעסקה

השאלה החדשה: לא – מה סודי ואיך נוהגים בו, אלא מה מותר לעשות עם המידע לאחר שנמסר

האם מותר להזין מידע למודל AI?

האם המידע נשמר או משמש לאימון?

מי רשאי לגשת למידע?

האם ניתן להפיק ממנו מידע נגזר?

מה קורה בסיום ההתקשרות?

המשך דוגמת הסודיות: קלט, תוצר ולמידה

למידת המודל

השיפור שהמודל מפיק מהשימוש.
בחוזה: איסור אימון או הסכמה
מפורשת

תוצר המערכת

מה שהמערכת מפיקה עבור הלקוח.
בחוזה: בעלות, רישיון ואחריות לתוצר

קלט הלקוח

המידע שהלקוח מזין למערכת. בחוזה:
איסור שימוש מעבר לאספקת השירות

בעלות בתוצר אינה מספיקה אם השימוש בלמידה אינו מוסדר

לפני שמתווכחים על גובה תקרת האחריות צריך לשאול:

האם הסיכון השתנה?

שינוי טכנולוגי, רגולטורי,
תפעולי או גיאופוליטי
לאחר החתימה

מי יכול היה למנוע?

בקרה, הודעה, חלופה או
התאמה בזמן

מי קבע את אופן השימוש?

מטרת השימוש, רמת
השירות, לוחות הזמנים
ודרישות הציות

מי יצר את הסיכון?

ספק, לקוח, ספק משנה,
רגולטור או אירוע חיצוני

האחריות הולכת בעקבות השליטה בסיכון — ולא כל הסיכונים תחת אותה תקרה

שער שני

הרגולציה היא כוח מסחרי עצמאי

לא סעיף ציות כללי, אלא מנגנון שמכתיב מידע, דיווח, ביקורת, התאמות, עלויות וזכות יציאה

ציות אינו עוד התחייבות כללית לקיים דין – הוא מנגנון לחלוקת:

עלויות

שליטה

מידע

מענה לאירוע רגולטורי

אחריות

הרגולציה נכנסת לתוך מבנה העסקה

רגולציה לפי סוגי הסכמים

סוג הסכם	מה השתנה או צפוי להשתנות	ההשפעה על ההסכם
M&A והשקעות	יותר רגולציה על AI, סייבר, פרטיות, סנקציות ותחומים מפוקחים	נאותות, מצגים, תנאי השלמה, שיפוי וגילוי
שירותים ומיקור חוץ	הלקוח המפוקח נדרש לשלוט גם בספקים ובספקי המשנה	ביקורת, דיווח, אבטחה, המשכיות ויציאה
SaaS וענן	יותר חובות לגבי ניידות מידע, מעבר ספקים ושקיפות	switching, יצוא מידע, ממשקים, סיום והגירה
פיתוח וטכנולוגיה	ציות הופך לחלק מתכנון המוצר ומהיכולת לשווקו	תיעוד, התאמות רגולטוריות, אחריות ושינויי מוצר
עסקאות בינלאומיות	סנקציות, יצוא, מכסים והעברת מידע משתנים במהירות	בדיקות צדדים, שינוי דין, השעיה והתאמת מחיר

הרגולציה נכנסת לתוך מבנה העסקה — לא רק להצהרת הציות

שער שלישי: אי ודאות וכלכלה

שער שלישי

אי ודאות אינה רק כוח עליון

אירועים גיאופוליטיים וכלכליים משנים מחיר, מועדים, זמינות, מימון, בטוחות ויכולת השלמה

כוח עליון כבר אינו מספיק

מלחמה, סנקציות, סייבר ושיבושי אספקה אינם נפתרים ברשימת אירועים. צריך לשאול:

מהו הקשר הסיבתי לאירוע?

האם הביצוע בלתי אפשרי או רק יקר יותר?

האם הסעד הוא דחייה, התאמת מחיר, השעיה או יציאה?

אילו חלופות נדרשו?

לא כל אי ודאות היא כוח עליון

אי ודאות לפי סוגי עסקאות

סוג עסקה	הסיכון הגיאופוליטי או הכלכלי	המנגנון החוזי המתאים
M&A והשקעות	שווי, מימון, לקוחות ויכולת השלמה משתנים עד ההשלמה	MAC ממוקד, תנאים מתלים, earn-out, escrow
שירותים	מחסור בכוח אדם, מילואים, ספק משנה או תשתית	SLA מותאם, המשכיות, צוות חלופי, השעיה ומעבר
אספקה ולוגיסטיקה	מכסים, שילוח, ביטוח, מלאי, סנקציות ומקור רכיבים	התאמת מחיר, מקורות חלופיים, מלאי ומועדי אספקה
נדל"ן ותשתיות	עיצובים, רישוי, חומרי גלם, עובדים ועלויות מימון	הארכת מועדים, הצמדה, חלוקת התייקרויות וערבויות
עסקאות בינלאומיות	סנקציות, יצוא, מטבע, בנקאות ושינוי דרכי תשלום	בדיקות מתמשכות, שינוי מסלול, השעיה ויציאה

כוח עליון הוא כלי אחד מתוך סל מנגנונים רחב יותר

אי הוודאות בישראל משפיעה על מבנה העסקאות:

מנגנוני תמורה מותנית

תנאים מתלים רחבים יותר

עסקאות בשלבים

התאמות מחיר וזכויות יציאה

אבני דרך, נאמנויות ובטוחות

פיילוט לפני התקשרות מלאה

אי הוודאות אינה הורגת עסקאות — היא משנה את הארכיטקטורה שלהן

שער רביעי

מהכוחות החיצוניים למנגנונים חוזיים

נראות, שליטה, התאמה, אחריותיות ויציאה — חמשת המנגנונים של העסקה החדשה

חמשת המנגנונים של העסקה החדשה

התאמה

כיצד העסקה מתעדכנת?

שליטה

מי רשאי לבדוק, לאשר או לעצור?

נראות

כיצד נדע שהסיכון השתנה?

יציאה

איך יוצאים בלי לאבד את העסק?

אחריותיות

מי נושא בסיכון לפי שליטה ויכולת
מניעה?

איך זה משנה משא ומתן?

מכניסים אנשי טכנולוגיה ותפעול מוקדם יותר

מתחילים בעובדות, לא בנוסח

בודקים מי יפעיל את ההסכם אחרי החתימה

מתמחרים סיכון ולא רק מקצים אותו

עורך הדין אינו רק מנסח – הוא מנהל סיכון עסקי

לקחים ותחזיות

שלוש תחזיות

הוראות AI ישתלבו בכל פרקי ההסכם

זכויות מידע וביקורת יהפכו למסחריות

חוזים יהפכו למנגנוני ממשל מתמשך

שלושה לקחים

AI לא מטופל בסעיף אחד בלבד

אין די בהקצאת סיכון — צריך מנגנוני דיווח ובקרה

ההסכם חייב לשקף מציאות תפעולית וספקי משנה

לסיכום החלק הזה: חוזה שמנהל את הבלתי צפוי

החוזה של פעם נועד לקבוע מה יקרה

החוזה של 2027 נועד לקבוע כיצד נחליט מה לעשות כאשר משהו אחר יקרה

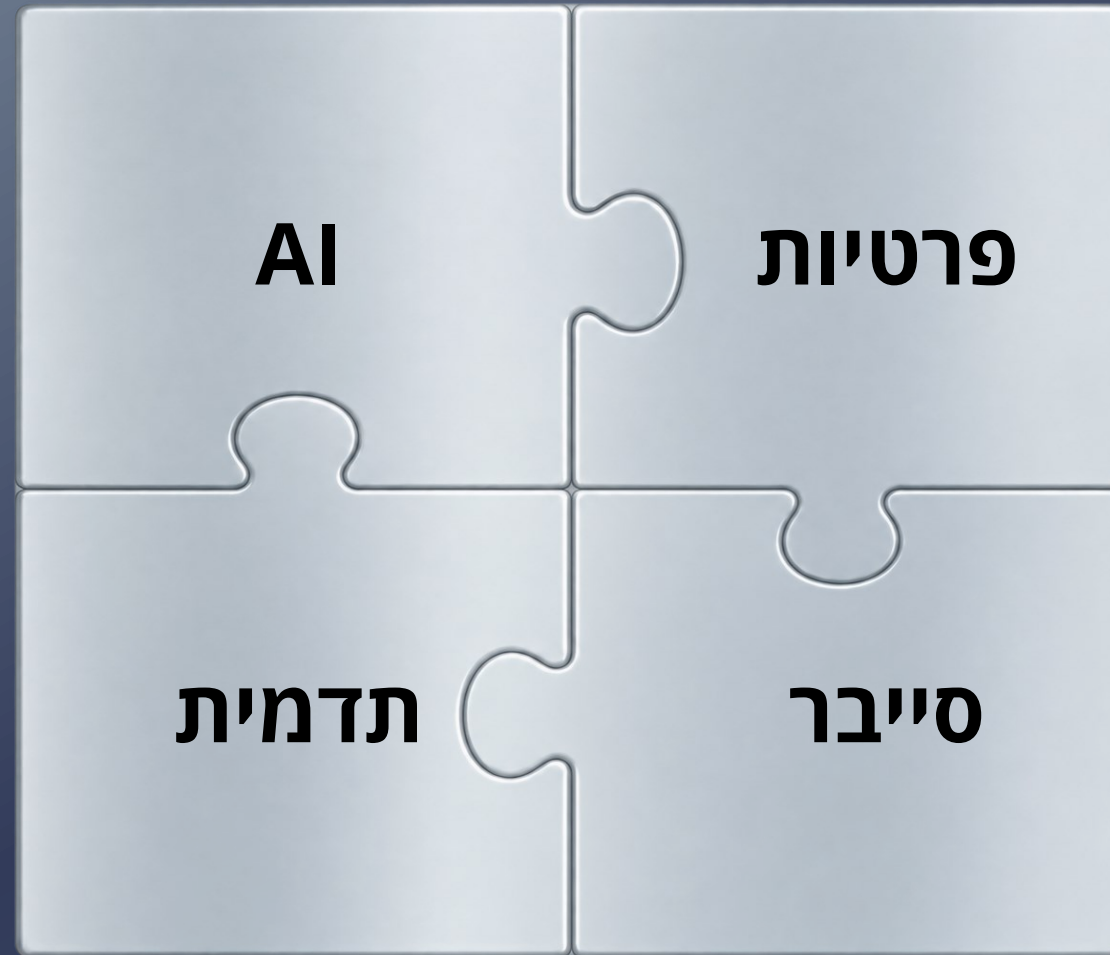
מאחורי הסיסמאות -

התפתחויות בפועל בשנה החולפת

ומה כנראה נראה בשנה הבאה



אילו סיכונים יפילו עסקה/ פעילות?





לא רק משפטי

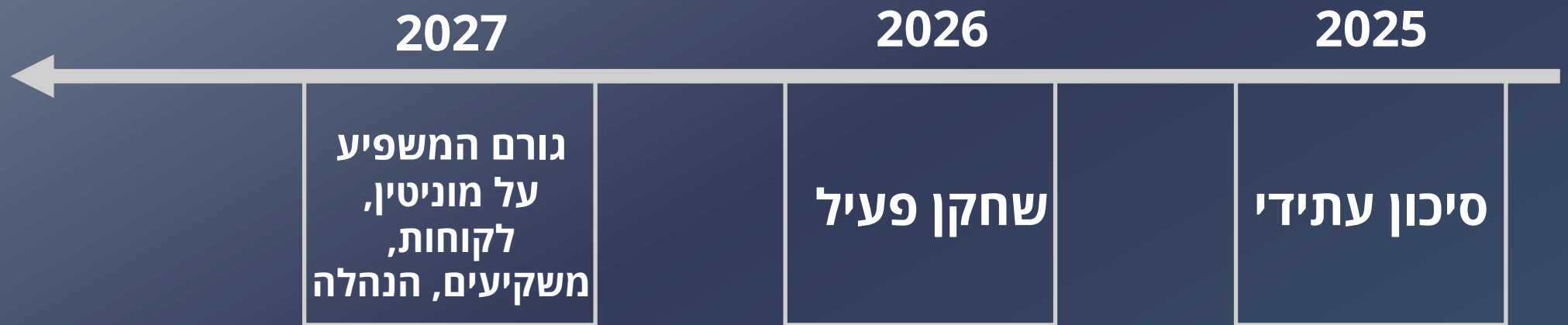
גם:

▪ רגולטורי

▪ עסקי

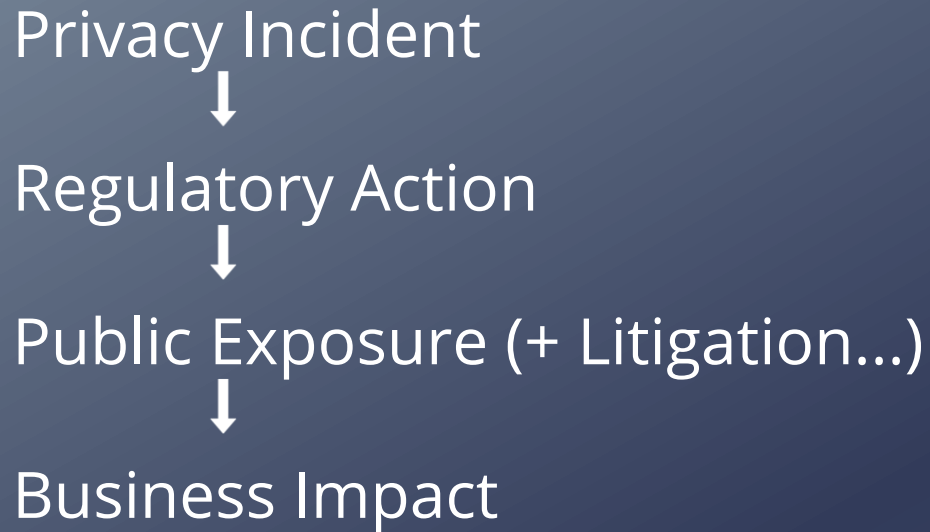
▪ תדמיתי

הרגולטור



הבעיה היא כבר לא רק הרגולציה

לא רק משפטנים; גם הנהלה, דירקטוריון...



מה באמת הדאיג את ההנהלה?
דוגמה מהשטח

עסקי

- DPA, אחריות
- AI יכול לטעות
- מסמכים שנוסחו עם AI
- DPO
- Cookies ופיקסלים

העסקה המסחרית של 2027

- הפער בין הפרה משפטית לאירוע עסקי הולך ומצטמצם
- אחריות על פרטיות
- אימון

ניהול הסכסוך בשנת 2027



1

הפורום לבירור הסכסוך

בית משפט, בוררות או
מנגנון מדורג

2

זמן ועלות

כמה זמן וכסף ידרוש
בירור הסכסוך

3

חשיפת מידע

האם מידע מסחרי רגיש
ייחשף

4

אכיפה

היכן וכיצד ניתן יהיה
לאכוף את התוצאה

הרבה מתנקז לסעיף יישוב הסכסוכים אינו סעיף סיום הסכם – הוא מנגנון לניהול סיכוני
העסקה

השאלה אינה רק בורות או בית משפט, אלא איזה מנגנון משרת טוב יותר את העסקה.

עלויות

יש לבחון את העלות הכוללת של
בירור הסכסוך

עומס ולוחות זמנים

הפער בין בורות לבין הליך בבית
משפט הולך וגובר

בחירת הגורם המכריע

אפשר לבחור מותב בעל מומחיות
בתחום העסקה במקום הקצאה
אקראית של גורם מכריע

גמישות המנגנון

משא ומתן מחויב, גישור, אסקלציה
מדורגת. גישבור ועוד

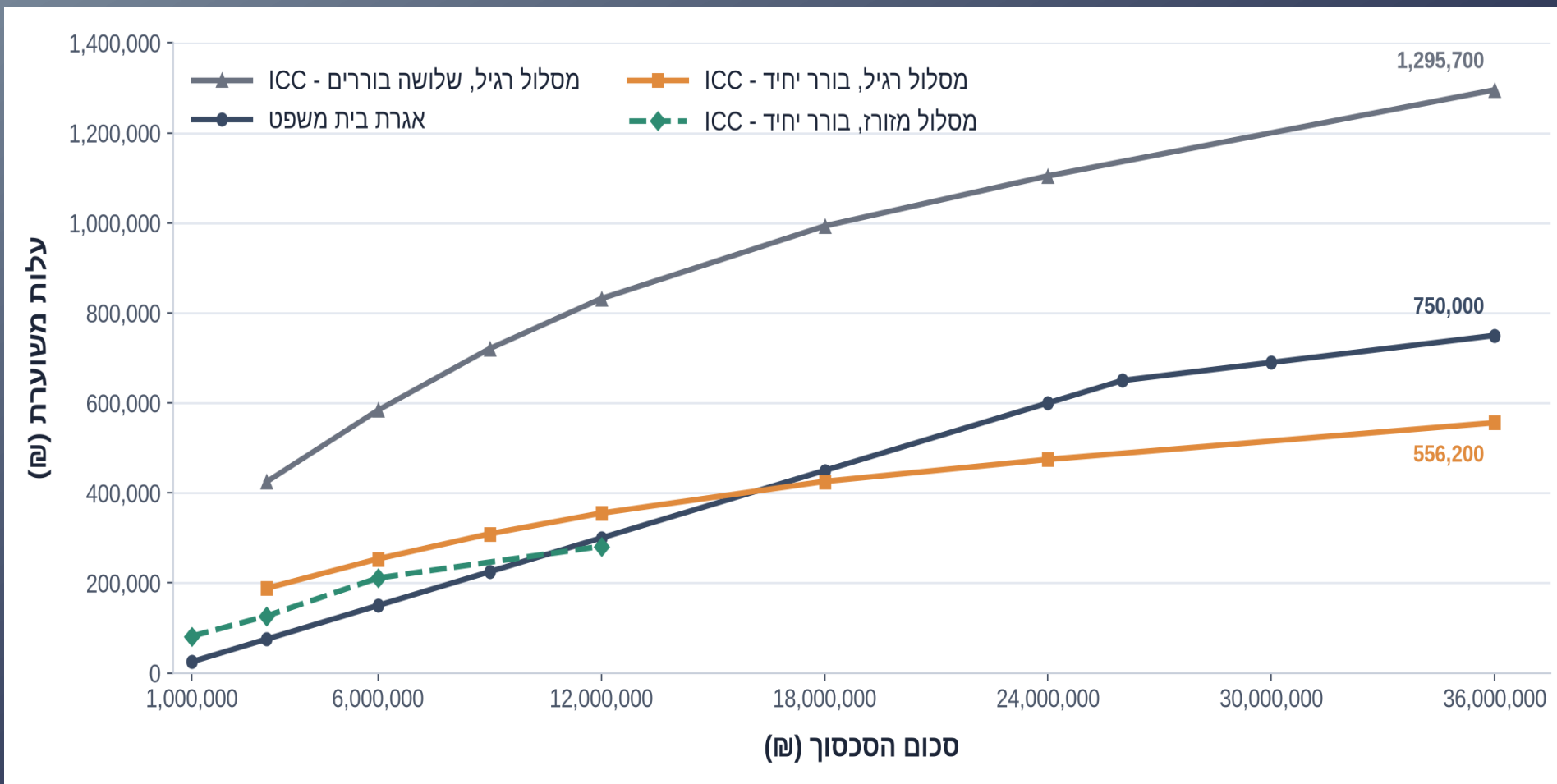
גמישות ההליך

ניתן לעצב את הפרוצדורה בהתאם
לסכסוך

סודיות

הגנה על סודות מסחריים

עלויות ההליך



המשמעות של בחירת המושב והדין

Equally Inconvenient

פורום שאינו נוח
באותה מידה לשני
הצדדים

הדין הפרוצדורלי

נגזר ממושב
הבוררות ולא בהכרח
מהדין ההסכמי

סעדים זמניים וסיוע

בתי המשפט שיוכלו
לסייע להליך
הבוררות הם בתי
המשפט במושב
הנבחר

אכיפה

צריך להבין היכן
נמצאים הנכסים
והיכן מתבצע החוזה

מושב מול דין חל

מושב הבוררות אינו
נגזרת של הדין החל

בחירת המושב והדין אינה טכנית - היא קובעת את ההליך כולו, הסעדים והאכיפה

1

חיסיון

שיח עם כלים עלול לגרום לאבדן החיסיון
פרומפטים ושיחות עם כלים יכולים להיות
קבילים

2

דיני ראיות, הוכחה ומשקל

קושי בהוכחות ובקביעת המצב העובדתי

3

גילוי מסמכים חכם

אמורים לקצר את הליך גילוי המסמכים
ואף את ההליך כולו

**AI אינו רק מקור אפשרי למחלוקת – הוא משנה כבר היום את ניהול הראיות,
ההליך וסעיף יישוב הסכסוכים.**



עמר רייטר ז'אן שוכטוביץ ושות'

Follow Us
AYR.CO.IL



שיר שושני-כץ, שותפה
מחלקת משפט וטכנולוגיה
ShirS@ayr.co.il



גדעון אבן-אור, שותף
ליטיגציה ויישוב סכסוכים
GidonE@ayr.co.il



אסף לפיד, שותף
המחלקה המסחרית
AssafL@ayr.co.il