

## המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



### רבעון ראשון, 2021

על מנת לסייע לכם בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים בתקופה מאתגרת זו, ועל מנת "להניע" מהלכים חדשים ומשמעותיים בארגונכם, אנו שמחים להזמין אתכם לפגישה אישית בנושאים השונים המוצגים בניוזלטר.

# Welcome 2021

שנת 2021 תהיה בסימן יציאה ממשבר הקורונה. המגיפה אמנם לא יצרה מגמות חדשות אך היא שינתה סדרי עדיפויות והקפיצה תחומים מסוימים שנים קדימה לעומת הצפי. בעוד העולם העסקי והעולם כולו מתאושש מהסחרחרת של השנה האחרונה, אספנו עבורכם מרחבי Deloitte העולמית את המגמות המובילות והתחזיות של מומחינו לשנה הקרבה בארבעה תחומים.

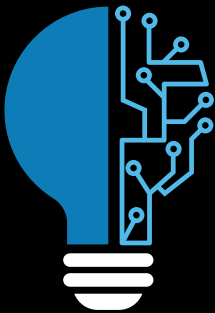
המשותף לכולם – מאמצים להפוך את המשבר להזדמנות לפיתוח ולבניית יכולות ואיתנות.



# 01

## טכנולוגיה, מדיה ותקשורת - לומדים להתנהל מרחוק וברזולוציה גבוהה

סקטור זה נמצא בתהליך טרנספורמציה כתוצאה מצרכים משתנים אשר מאיצים תהליכי פיתוח טכנולוגי. אימוץ ושכלול גובר של טכנולוגיות חדשות יביאו לשינויים בהתנהלות של ארגונים ופרטים כאחד - בתחומים מגוונים, מייצור ועד בידור.



האמירה כי בחודשים האחרונים התרחשו שנים של התקדמות כבר הפכה נדושה, אבל בהקשר של תחום הטכנולוגיה, המדיה והתקשורת קשה שלא לחזור עליה. ללא כל ספק, ניתן להצביע על חשיבות המניפה בהאצת תהליכים ויצירת הזדמנויות לשינוי. הצורך בעבודה, בילוי ובידור "מרחוק" האיץ את ההתפתחות של טכנולוגיות שהקלו על המעבר הזה והגדילו את החשיבות של איכות וידיאו ושידור. על פי התחזית השנתית של Deloitte בתחום זה, התפתחויות טכנולוגיות מאפשרות והזדמנויות לשינויים בסדרי העדיפויות יסמנו את השנה הקרובה.

### שלושה תחומים במיקוד:



הדור הבא של הבידור



מציאות דיגיטלית חדשה

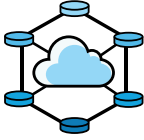


טכנולוגיות מאפשרות

## טכנולוגיות מאפשרות חדשות



הארכיטקטורה של רשתות והעבודה עליהן משתנה, ועדיין לא ניתן לצפות את השינויים הטכנולוגיים וההתנהגותיים שהשינוי יגרום:



שוק מחשוב הענן ימשיך לצמוח בקצב דומה לשנים האחרונות, זאת בניגוד לצפי הקודם להתמתנות במעבר לטכנולוגיה זו.



פיתוח "הקצה החכם" מחשוב הקצה בשילוב עם בינה מלאכותית מאפשר לפזר עיבוד נתונים בין מרכזי מידע, הענן ויחידות הקצה ויאפשר תפעול יעיל, גמיש, שקוף ובטוח יותר.



פריסה נרחבת של תשתית 5G וצמיחה בשימוש ברשתות שידור רדיו (RAN) ווירטואליות ופתוחות מגבירות את רמת החיבוריות ואת הכמות והקצב של העברת נתונים.

## מציאות דיגיטלית



תחום המציאות הדיגיטלית, כלומר מציאות מדומה (VR), רבודה (AR) או מעורבת (MR) לא צמח בהתאם לצפי ב-2020. למרות זאת, ההוצאה על ציוד, תוכנה ושירותים בתחום בשנה זו הוכפל לעומת 2019, והיווה הוצאה גדולה יותר מאשר ההוצאה הכוללת על IT. אנו צופים כי העלייה בצריכה בידי גופים עסקיים ולימודיים תניע את המשך צמיחת התחום.

כמו בטכנולוגיות אחרות, המגיפה יצרה הזדמנות להוכחת היעילות של הטכנולוגיה וייתכן שזה יעודד המשך שימוש בטכנולוגיות מציאות דיגיטלית גם לאחריה, במיוחד כאשר עלויות רכישת הציוד יתחילו לרדת.



בשיא הסגרים הראשונים של 2020, שירותי הרפואה הדיגיטלית מילאו את הצורך המיידי להמשכיות השירות בתחום.



ביקורי רופא דיגיטליים היוו **43.5%** מביקורי הרופא במסגרת שירותי Medicare האמריקאים



אחוז ביקורי הרופא הדיגיטליים בצרפת עלו בשיעור של **100% - 40%**



**14%** מתוך המשיבים בסקר בקנדה אמרו שיבחרו ביקור רופא וירטואלי אם יוכלו

כמו תחומים אחרים, גם הרבה מעולם הרפואה עבר לעבודה מרחוק בשנה האחרונה וביקורי רופא וירטואליים זינקו במספרם. חסמים טכנולוגיים, רגולטורים ותודעתיים הוסרו והצפי הוא שאחוז ביקורי הרופא בידאו מקרב ביקורי הרופא הגלובליים יעלה מ-**1% ל-5%**.



המשמעות היא שמתוך 54 מיליון ביקורי הרופא השנתיים בישראל, 2.7 מיליון ביקורים יתקיימו במרחב הדיגיטלי. במדינות ה-OECD מביקורי הרופא ייצגו היקף שוק של כ-25\$. העלייה ברפואה דיגיטלית מושפעת ומשפיעה על תחומים נוספים. היא תלויה, למשל, בהרחבת אחוז המבוגרים המחוברים לאינטרנט, ומשפיעה על פיתוח טכנולוגיות רפואיות והסבה של טכנולוגיות קיימות לשימושים טכנולוגיים.



הספורט התחרותי שייצא מתרדמת משבר הקורונה עשוי לעשות זאת עם שינוי בסדרי העדיפויות ולהעלות את הפופולאריות והשווי של ספורט הנשים. הפוטנציאל עצום הן בהיבטי מונטיזציה והן בהיבטי קידום שוויון מגדרי, שכן **84%** מאוהדי הספורט רוצים לצפות בלפחות ענף ספורט נשי אחד.



השקעה גבוהה יותר של כל הגורמים בתחום, למשל בהעברת משחקים לאצטדיונים גדולים יותר וקידום תוכן וסיפורים אישיים, יכולים להביא את הספורט הנשי להגשים את הפוטנציאל במעגל היזון חוזר שיביא בסופו של דבר לאיזון בין ספורט הגברים לספורט הנשים הן בפופולאריות והן בהכנסות.

## נושאים לדיון בדירקטוריון



- עד כמה הארגון מושפע מהשינויים בהרגלי העבודה והצריכה שחשפה השנה האחרונה? עד כמה הוא מוכן להתמודד איתם?
- האם טכנולוגיות חדשות יכולות לייצר עבור החברה ערך אסטרטגי, ואם כן, כיצד כדאי להטמיע אותן ובאיזו רמת השקעה?
- האם יש תחומים שלא מקבלים תשומת לב אשר במעט השקעה ושינוי דרך הפעולה המקובלת יכולים להוות הזדמנות חבויה עבור הארגון?

# 02

## קמעונאות ומוצרי צריכה - משבר כהזדמנות עסקית

**המציאות המשתנה מחייבת קמעונאים להתאים עצמם להרגלי צריכה וערוצי מכירה חדשים, לציפיות גבוהות לצד נאמנות נמוכה מצד הצרכנים וכן לאיומים חדשים על שרשראות אספקה.**



הסיפור של קמעונאות ומוצרי צריכה בשנה האחרונה הוא סיפור מעורב. מצד אחד, שוק השירותים כמעט ועצר מלכת, כך שנוצר חוסר יציבות קיצוני בביקושים לצד הפרעות בשרשראות האספקה. מצד שני, אלו שהצליחו לעשות את ההתאמות ולנצל את המעבר לצריכה ביתית, ובמיוחד קמעונאות דיגיטלית, דווקא יכולים להסתכל על השנה הבאה עם הרבה אופטימיות. סגרים חוזרים ברחבי העולם חייבו צרכנים לפתח הרגלי צריכה חדשים, בעיקר דיגיטליים. בהתאם, בשנה הקרובה חשיבות ההתאמה למגמות אלו תגבר משמעותית.



## 01 דיגיטל - ממשיך לשנות את מבנה הסקטור

הדיגיטציה מתרחשת בהדרגה כבר שנים. אחרי חוויות 2020, תהליך זה הואץ אלפי מונים וגם אם חלק ניכר מהקניות עדיין נעשות בחנויות פיזיות, לא ניתן להתעלם מהשינויים המבניים וההזדמנויות שהמגמה יוצרת.



עלויות פרסום דיגיטלי  
עולות ומצמצמות  
שולי רווח, חברות  
יצטרכו להתאייל  
באספקת הזמנות כדי  
לשמר את הרווחים.



חנויות פיזיות הופכות  
לחלק אחד משרשרת  
הערך של קניות לצד  
הקניה הדיגיטלית.  
עליהן להבין איזו  
חויית לקוח הן  
מציעות מעבר לעוד  
נקודת מכירה.



חשיבות המותג  
יורדת ומפנה מקומה  
לערוצי מכירה  
מועדפים, שכן רמת  
הנוחות הגבוהה  
ביותר תכתוב פעמים  
רבות את דפוסי  
הקנייה.

## 02 גיבוש לצד פרנמנטציה

אמנם יש נטייה להתגבשות הסקטור סביב מספר קמעונאי ענקי, אך מודלים עסקיים חדשים מאפשרים גם כניסה של שחקנים חדשים וקטנים יותר.



אפשרויות מכירה חדשות  
נפתחות כולל מכירה ישירה,  
יד שניה ו-resale, מנויים  
וקנייה חברתית גם בסקטורים  
שלא פעלו כך בעבר



בשוק עם הבדלים מינוריים  
ברמת האיכות וללא נאמנות  
למותגים, המפתח הוא יצירת  
חוויה והזדהות עבור הצרכנים

## 03 ציפיות גבוהות

צרכנים מצפים להתנהלות אתית ומקיימת מצד יצרנים ויתגמלו חברות אשר מפגינות ערכים ומודעות חברתית וסביבתית. הביקוש למוצרי בריאות ומוצרים ברי קיימא עולה בשנים האחרונות ועלה עוד יותר בעקבות מגיפת הקורונה.



**4x צמיחה במכירת מוצרים בריאים או מקיימים בין 2013-2019**



**כ-16% עליה בצריכת מוצרים מקיימים באפריל 2020 לעומת 2019**



**מוצרי בריאות וייצור מקיים ואחראי מהווים הזדמנות עסקית מתעצמת**

## 04 הפרעות בשרשראות אספקה לצד ביקוש לא יציב

הפרעות בשרשראות האספקה ברחבי העולם יצרו הפרעות מאסיביות בייצור בתחילת 2020 וסגירת חנויות הרחוב במסגרת סגרים חוזרים באזורים נרחבים יצרה חוסר יציבות בצד הביקוש.



בניית שרשראות אספקה מגוונות וגמישות יותר ישמרו איתנות ויאפשרו להגיב להערכות ביקוש בטווחים קצרים בהרבה. בהתאם, מאחר ולא ניתן יהיה להסתמך על נתוני עבר של צריכה, ארגונים ידרשו לגמישות בניהול שרשראות האספקה בזמן אמת.

### נושאים לדיון בדירקטוריון



כיצד השתנו העדפות הלקוחות בשנה האחרונה? מה מהשינויים הללו ימשיך גם בעתיד וכיצד יש להגיב אליהם?

מהי האסטרטגיה הדיגיטלית של הארגון?

מהי רמת האיתנות של שרשרת האספקה של הארגון? איפה נקודות התורפה יהיו במקרה של טלטלה נוספת ואיך ניתן לחזק אותן או לגשר עליהן?

# 03

## המגזר הפיננסי

**עוד לפני המשבר, המגזר הפיננסי החל בטרנספורמציה דיגיטלית. המציאות החדשה האיצה תהליכים והוסיפה גם עיסוק אינטנסיבי בעתיד עולם העבודה על מנת לאפשר המשך התנהלות תקינה של הארגון.**



בהסתכלות קדימה, מוסדות פיננסיים יצטרכו להבין אילו שינויים הם רוצים לאמץ לטווח הארוך ולהמשיך לפתח. זאת, לצד שיקום הנזקים והתמודדות עם מיתון שכנראה יישאר עוד אחרי שהנגיף יהיה תחת שליטה. גם בתוך המגזר הפיננסי, כל סקטור צפוי להגיב אחרת ליציאה מהמשבר:

## בנקאות

בנקים שירצו להצליח ב-2021 יצטרכו להפנים את השיעורים שלימדה המניפה על מנת לצאת מהמשבר מחוזקים. המשבר היווה מבחן למידת הבשלות של המערכים הדיגיטליים של הבנקים והזדמנות לשדרוגם בעתיד עם פיתוח מודלים אשר ישלבו באופן האופטימלי בין שירותים דיגיטליים לאנושיים.



בנקים שירצו להצליח ב-2021 יצטרכו להפנים את השיעורים שלימדה המניפה על מנת לצאת מהמשבר מחוזקים. המשבר היווה מבחן למידת הבשלות של המערכים הדיגיטליים של הבנקים והזדמנות לשדרוגם בעתיד עם פיתוח מודלים אשר ישלבו באופן האופטימלי בין שירותים דיגיטליים לאנושיים.

## שוק ההון

בעוד שהשפעת המשבר על שוק ההון הייתה פחותה מהציפיות, הסקטור חווה תנודתיות ואי וודאות גבוהה מאוד ואנשיו, כמו גם האופרציה ויחסו לטכנולוגיה, הושפעו באופן דרמטי. ההאטה היחסית שחווה שוק ההון בעקבות המשבר בלמה את העלייה הרציפה הארוכה בהיסטוריה, ופעולות ההתמודדות ימשיכו גם אל תוך 2021 ולאחר המשבר.



ההתמודדות עם אי הוודאות והטלטלות של 2020 יביאו את התעשייה להתמקד בשינויים בתחומי ניהול המשאב האנושי, ניהול פיננסי ושינויים בתפעול. כך, שוק ההון צפוי לפעול בעתיד באופן דיגיטלי יותר ועם יותר מודעות לרווחת העובדים.

# ביטוח



השינויים בצרכים, הרגלים וציפיות של עובדים ולקוחות הביאו לשינויים מרחיקי לכת בסקטור הביטוח כמעט בן לילה. ההתאמות היו הכרחיות אבל ב-2021 עדיין צפויים אתגרים שיקשו על צמיחה ועלולים להקטין את הרווחיות. את השנה הקרובה ימשיכו להשקיע בשיקום תוצאות המשבר ובבניית האיתנות הדרושה. נקודות הפוקוס העיקריות צפויות להיות:

דיגיטציה, קישוריות וגישה מרחוק, לרבות ניהול הסיכונים הנלווים לכך בתחום אבטחת המידע.



ניהול הון זהיר שינתב מחדש תקציבים מהמיזמים של לפני המשבר אל הצרכים החדשים, כולל יישוב התביעות הקשורות לקורונה ובניית יכולות תשתיות.



שינוי היחסים עם גורמים מדינתיים על מנת לייצר פתרונות מעורבים של המגזר הפרטי והציבורי כדי לאפשר כיסוי של משברים בעתיד.



מודעות סביבתית והתמודדות עם סיכוני האקלים הגוברים לצד קידום שיקולי סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG) בסדר העדיפויות הניהולי.



שינויים באורח החיים אשר מטשטשים את הגבולות בין הפרטי לעסקי צפויים לגרור שינויים במודלים הביטוחיים ובפוליסות.



## נושאים לדיון בדירקטוריון



אילו מהמהלכים ארוכי הטווח עדיין רלוונטיים ואיפה צריך לשנות את סדר העדיפויות בהתאם למציאות המשתנה ולנתב את התקציבים אחרת?

אילו מהאמצעים הדיגיטליים שאומצו בעקבות המשבר כדאי להטמיע בטווח הארוך וכיצד יש לעדכן את מערך ניהול הסיכונים בהתאם?

כיצד השתנו הצרכים של עובדי הארגון וכיצד הוא יכול לתמוך וליסייע להם?



# 04

## בריאות - ממשבר לפיתוח

אי אפשר לדבר על ציפיות מ-2021 בלי לדבר על סקטור הבריאות. מגיפת הקורונה הציבה את הסקטור באור הזרקורים ואנשי אקוסיסטם הבריאות ישתמשו במומנטום, ובצורך בשיקום, כדי לקדם נושאים בוערים.



טרנספורמציה  
דיגיטלית



מודלי טיפול  
חדשניים



חווית  
מטופל



הון אנושי  
והסביבת העבודה



שיתופי  
פעולה



שינויים  
סוציו-אקונומיים



המשבר של 2020 יצר לחץ אדיר על מערכות הבריאות בעולם, אשר במקרים רבים גילו כי הצוותים שלהם, התשתיות ושרשראות האספקה אינן עומדות במעמסה. בנוסף, הודגש חוסר האיזון בפריסת השירותים הרפואיים בקהילות. על מנת לעמוד באתגרים חווה הסקטור פרץ של מאמצי התאמה וחדשנות לצד הזרמת תקציבים, כדי להתגבר על האתגרים הללו. כעת, נוצרה ההזדמנות למנף את המומנטום עם תשומת הלב העולמית לנושא הבריאות, על מנת להשתדרג בהתאם למגמות ההתנהגותיות והטכנולוגיות ולהצעיד את הסקטור קדימה.

הציפייה הצרכנית לשירות מותאם אישית עם חוויית שירות מנוהלת ונעימה קיימת גם בעולם הבריאות. העדפות הלקוחות מניעות פיתוחים בתחום ודוחפות את עולם הרפואה לבניית חוויית בריאות הוליסטית.

חוסר איזון בפריסה והנגישות לשירותים רפואיים איכותיים הם בעיה ארוכת שנים. חדשנות באופן הטיפול יכולה לסייע לבנות מודלים שיעבדו טוב יותר ויגיעו לפריסה רחבה יותר באוכלוסיה.

כמו בכל תחום אחר, דיגיטציה והרחבת השימוש בבינה מלאכותית, מחשוב ענן ושירותי בריאות וירטואליים יכולים להביא להתייעלות והנגשה נרחבת של שירותי הבריאות.

הבדלים באורח החיים הנובעים מפערים סוציו-אקונומיים יוצרים פערים מערכתיים בבריאות של חברי קהילות מוחלשות. מחזיקי עניין בתחום הבריאות יצטרכו להפעיל יצירתיות וחדשנות, ולהשתמש בכלים הטכנולוגיים המתפתחים על מנת לסגור פערים אלו.





במהלך המגיפה נרתמו צוותי רפואה בעולם כולו כדי להבין את המחלה החדשה. טשטוש הגבולות המסורתיים שנוצרו אפשר יצירת יחסי עבודה חדשים אשר אם יישמרו יוכלו לפתוח הזדמנויות חדשות בפיתוח ושיתוף ידע וגם במודלים עסקיים ומימון.



המשבר הדגיש את פערי האיוש במערכת הבריאות ובמיוחד בבתי חולים וטיפול מיידי. כדי לגשר על הפערים בוצעו שינויים בשיטות ופרקטיקות עבודה עם שינויים באופן פריסת העובדים ובדינמיקות העבודה ושימוש ברובוטיקה ודיגיטציה. שינויים אלו צפויים להמשיך גם לאחר המשבר.



## נושאים לדיון בדירקטוריון



כיצד ניתן למנף את תשומת הלב המוגברת על סקטור הבריאות על מנת לקדם את הארגון או להשיג יעדים?

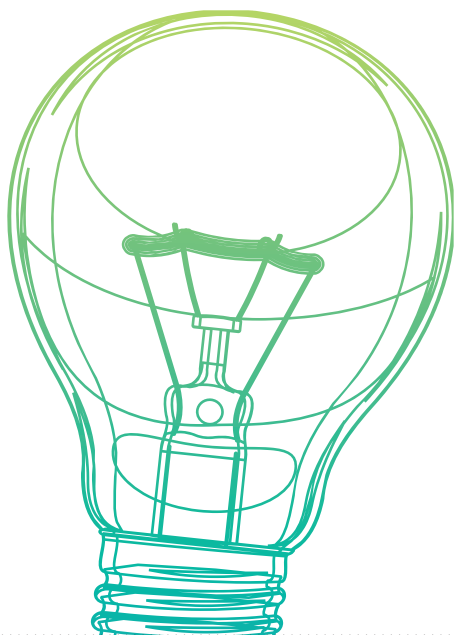
אילו פערים התגלו בהון האנושי, בתשתיות ובשרשראות האספקה של הארגון במהלך 2020?

אילו קשרים חדשים נוצרו או התחזקו במהלך המשבר שיכולים להוות הזדמנות עסקית?

# חדשנות ככלי ליציאה ממשברים

חברות רבות כבר מבינות שחדשנות מהווה כלי חשוב להתמודדות עם תנאי השוק המשתנים, מתחרים חדשים וצרכי/רצונות הלקוחות. ההחלטה וההכוונה לפיתוח ותמיכה בחדשנות מגיעה לרוב מההנהלה והדירקטוריון וקשה לאנשי שטח לפתח פתרונות וכלים ללא סיוע מלמעלה. אך למרות השיח התמידי ודוגמאות רבות מהשטח, ישנן חברות שעבורן בניית אסטרטגיה והטמעת חדשנות הן מותרות שעושים רק כשהעסקים טובים.

בשלהי מגפת הקורונה, בחנו כיצד השפיעו השינויים בשוק על פעילות החדשנות של ארגונים. פנינו למובילי חדשנות בחברות רב לאומיות הפועלות בישראל כמו Porsche, Bosch, IBM, GM ועוד כדי ללמוד האם בזמנים של אי-ודאות, ירידה במכירות ומיקוד בטווח הקצר, החדשנות היא הראשונה להיפגע. שמחנו ללמוד שהחדשנות נותרה אבן יסוד חשובה שמסייעת לחזק לא רק את ליבת החברה בימי שגרה אלא משמשת ככלי להתמודדות עם המשבר באימוץ פתרונות לעבודה מרחוק, בריאות דיגיטלית, היגיינה וסטריליזציה וייצור ושירות מרחוק.



כל המומחים איתם דיברנו הדגישו את מקומם של ההנהלה והדירקטוריון באיתות לשטח, בעיקר בזמן משבר, שחדשנות היא לא נטל אלא כלי חשוב לפיתוח מוצרים חדשים, הטמעת מודלים עסקיים ייחודיים ושיפור תהליכי ייצור, לוגיסטיקה ותפעול. לדירקטוריון תפקיד מפתח בהתוויית סדר היום וביצירת וקידום מערכות הקשרים עם הגופים והחברות שאיתם ישתפו פעולה לניסוי של טכנולוגיות חדשות ובנייה של מאגדים שיכולים לקדם הזדמנויות צמיחה.

אנו מזמינים אתכם להיות אתנו בקשר ונבחן יחד כיצד חדשנות יכולה לסייע לכם לצמוח בימי אלה ובעתיד.

## המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדין בניוזלטרם הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte:

**נעם תל-ורד**  
מנהלת בכירה,  
המרכז הישראלי  
לממשל תאגידי ב-Deloitte  
054-7741104  
ntel-vered@deloitte.co.il



**אירנה בן יקר**  
שותפה,  
המרכז הישראלי  
לממשל תאגידי ב-Deloitte  
052-5838634  
ibenyakar@deloitte.co.il



**ידידותי לסביבה**  
לקבלת הניוזלטר והתכנים של המרכז הישראלי לממשל תאגידי ב-Deloitte  
באמצעות המייל, ניתן ליצור קשר עם **פז בורסקי** בכתובת [pabarsky@deloitte.co.il](mailto:pabarsky@deloitte.co.il)



אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת החוברת אלא לתת רקע כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ו/או תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.

[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Israel & Co. is a firm in Deloitte Global Network. Deloitte Israel Group a leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. The firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US, European and foreign capital markets.