

Deloitte.



**כיצד תיראה שנת 2024
בחדר הדירקטוריון**

ינואר 2024

כיצד תיראה שנת 2024 בחדר הדירקטוריון?

הופך חשוב ומשמעותי אף יותר בתקופות המאופיינות באי-ודאות ואי-יציבות מקומית, והאחריות המוטלת על כתפי הדירקטורים גדלה בתקופת משבר.

לצורך יצירת הדו"ח, חקרנו מגמות גלובליות בולטות המעסיקות חברי דירקטוריון וביקשנו לבחון האם למגמות הגלובליות הללו עשויות להיות השלכות גם על חברי דירקטוריון בחברות ישראליות וכיצד המצב הנוכחי בישראל עשוי להשפיע על עבודת הדירקטוריון וההנהלה. בנוסף למחקרים שנערכו על ידי Deloitte ולניתוח עצמאי שערכנו, ביקשנו גם לשמוע דעות "מהשטח" של דירקטורים במגוון חברות עסקיות הפועלות בסקטורים מגוונים.

הדו"ח מציג תובנות והערכות אפשריות בנוגע אופן שבו דירקטורים עשויים לראות את שנת 2024, וכן התייחסות למגמות וטרנדים שעשויים להעסיק דירקטורים בשנה הקרובה. ■

מדינת ישראל נכנסת לשנת 2024 בעיצומה של לחימה מורכבת באזור הדרום ואימים בטחוניים בחזיתות נוספות. אתגרים אלה, לצד אחוז גבוה של מגויסים למילואים, חבלי ארץ הנדרשים לשיקום ואוכלוסיה רחבה שפונתה מביתה יוצרים מציאות כלכלית-חברתית ייחודית לאזור.

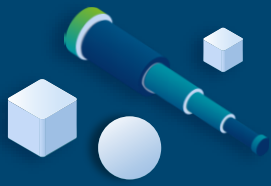
מלבד המציאות הביטחונית המורכבת והאתגרים הנגזרים ממנה, שנת 2023 שהסתיימה זה מכבר ומהווה את נקודת הפתיחה לשנת 2024, התאפיינה במגמת האטה בכלכלה העולמית בכלל והישראלית בפרט, ובאירועים נוספים שהשפיעו או שהינם בעלי פוטנציאל להשפיע, לעיתים באופן משמעותי ביותר על הכלכלה הישראלית, המשק הישראלי ועסקים הפועלים בו, ובכלל זה אי-יציבות פוליטית, מהלכים לקידום רפורמה במערכת המשפט הישראלית שלא לוו בקונצנזוס חברתי, חשש מפגיעה בדירוג האשראי, עליות ריבית משמעותיות, החלשות המטבע המקומי ועוד.

בהמשך ל-POV המקרו כלכלי שפרסמנו⁽¹⁾, ביקשנו לבחון את ההשפעות האפשריות של המשבר הנוכחי על עבודת הדירקטוריון, תוך בחינה של מגמות גלובליות ומקומיות שהתרחשו.

כגוף הקובע את מדיניות הארגון וקובע את האסטרטגיה העסקית שלו, תפקידו של הדירקטוריון

(1) "Deloitte's Point of View", Deloitte Israel (2023)





להלן יוצגו תובנות מרכזיות שעלו במסגרת עבודתנו:

02

אבטחת מידע וסיכוני סייבר – מבין הסיכונים השונים שהמצב מעלה, עולה שהנושא של הגנה מפני תקיפות ופריצות סייבר תופס מקום משמעותי בדיונים בדירקטוריון והנהלות מבינות כי עליהן לפעול בנושא באופן אקטיבי ומיטבי.

03

כוחה של רגולציה – דירקטורים רבים מכירים בחשיבות של הרגולציה והכוח שלה לשמור על הצרכנים ועל פעילות שוק תקינה ובריאה. רבים הסכימו כי רגולציה חכמה ואכיפתה האפקטיבית, מסייעות לאסדרה בתחומים הרלוונטיים וקולו של רגולטור הינו מגדלור משמעותי במיוחד בתקופות משבריות.

דירקטורים רבים מסתכלים על העתיד הקרוב באופן מפוקח אך עדיין שומרים על אופטימיות זהירה: רבים מאלו שרואיינו חזרו והדגישו את העובדה כי כל משבר טומן בחובו הזדמנויות ייחודיות שיש לדעת לנצל.

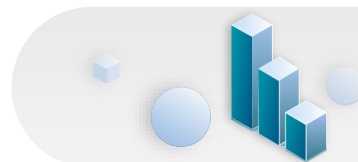
01

חוסן והמשכיות עסקית – מצבים של חוסר יציבות וחוסר הוודאות מובילים ארגונים רבים לבחור בגישה שמרנית והגנתית במטרה לייצר יציבות ו"לשמור על הקיים", אך דווקא מי שמרגיל את עצמו לחשוב לטווח ארוך יותר, מחזק את החוסן הארגוני משום שהסתכלות כזו מסייעת לארגון לחדד את מטרותיו ופעילותו.

שונות, יקחו בחשבון מתחים גיאופוליטי ובמיוחד כאשר אלו גוברים. כפי שהגלובליזציה משנה את פניה⁽³⁾, כך ארגונים צריכים להיות גמישים ולהתאים את האופן בו הם בוחנים את השלכותיה על פעילותם העסקית. בעתות משבר, ניכר כי משקלם של שיקולי בטחון ובטיחות, כסווי ביטוחי, וחוסן עולה על פני עלות ויעילות.

מסרים אלו עולים גם מפי גורמים עמם נערכו ראיונות:

"הכלכלה הישראלית היא לא אי בודד והיא מושפעת בין היתר גם מגורמים גלובליים. 2024 הולכת להיות שנה קשה בכל מובן ועניין ובנוסף לכך מדובר בשנת בחירות בארה"ב ובמדינות מרכזיות באירופה. זה דבר בעל השלכה משמעותית שכן המדיניות הכלכלית של מעצמות העולם משפיעות על ההתנהגות הכלכלה בכל העולם, וגם בישראל" מסביר ד"ר אריה נחמיאס, 4



מגמות גלובליות והשפעה מקומית:

היבטים גיאופוליטיים הפכו לדאגה עסקית מרכזית בכל רחבי העולם⁽²⁾, באופן חוצה תעשיות וסקטורים. בעידן בו ניכר כי האתגרים בין מדינות שונות גוברים היבטים גיאופוליטיים והסיכונים הנלווים אליהם הפכו למשתנה אקסוגני שעשוי להשפיע על הפעילות העסקית ועל תוצאות כלכליות.

רצוי כי חברות וארגונים הפועלים באופן גלובלי ומנהלים מערכת יחסית עסקית עם גופים במדינות

(2) "The changing face—and force—of globalization", Deloitte (2022)

(3) "New globalization calculus", Deloitte (2022)

לילך פורסקי, דירקטורית בחברות טכנולוגיה: "כל העולם של סייבר הוא תמיד רלוונטי. הנושא עולה מידי פעם כאשר יש אירוע בקנה מידה משמעותי בשוק, אבל אין ספק שבימים מתוחים כאלה הוא מטפס לראש סדר העדיפויות וברור לכולם כי יש לבדוק את רמת המוכנות של החברה לאירוע סייבר. אין ספק שמודעים לחשיבות הנושא ומדברים עליו בצורה אקטיבית, יוזמת ופרקטית ליישום".



מגמות מקומיות ומחשבות לקראת 2024:

החשיבות של הרגולציה וכוחה לשמור על הצרכנים ועל השוק חזרו ועלו בהקשרים שונים בשיחות שקיימנו עם דירקטורים. רבים מהם הדגישו את העובדה כי לרגולציה יש תפקיד משמעותי בשמירה על שוק בריא ותקין והם מכירים בחשיבות של איכפה אפקטיבית וקיום גופים רגולטרים רלוונטיים.

"הרגולציה היא מרכיב שלוב בכל כלכלה, המושתתת על שלוש רגליים מרכזיות: מדיניות פיסקלית, מדיניות מונטירית ורגולציה" מסביר **ד"ר נחמיאס**. "התפקיד המרכזי של הרגולציה היא בסופו של דבר להגן עלינו, על הכספים שלנו כולל הפנסיה, קופות הגמל, קרנות השתלמות, קרנות נאמנות. במגזר הפיננסי לדוגמה יש רגולציה טובה המורכבת ממספר גופים רגולטריים שיודעים לחייב חברות לנקוט בצעדים ופעולות שמטרתן להגן על הציבור והאזרח הקטן. הייתי רוצה שהרגולציה תהיה הרבה יותר חזקה ולא רק בעולמות הפיננסיים אלא בכלל - כי זה מגן עלי כל אחד מאיתנו".

נושא הרגולציה עולה גם בהקשר אחר. **אלונה שפר**, דירקטורית חיצונית בחברות ציבוריות בתחומי האנרגיה והקמעונאות, מציינת את חשיבות הפעולות של חברות בעולמות הקיימות וה-ESG בכלל ובתקופה כזו בפרט. "באופן אישי אני חושבת שומני חירום הם הזמן לחזק את הממשל התאגידי, וחשוב לעשות דברים משמעותיים לטובת הקהילה והעובדים. אם כי כאשר אתה נמצא בנישה הגנתית, לפעמים יש קושי לשים את הפוקוס בפעולות מהסוג הזה. אחת הדרכים

דירקטור בגופים מוסדיים. "בנוסף, בשבועות האחרונים נוכחנו לגלות איום חדש על שרשראות האספקה - חברות ספנות מובילות לא מוכנות לשוט בנתיבי שייט הנמצאים תחת האיום החות". המשמעות היא איום על כל משתני המאקרו-כלכלה במשק מהתל"ג, אינפלציה, ריבית בנק ישראל ומדיניות מוניטירית. גורם חיצוני משמעותי נוסף הוא התארגנות מדינות ה-BRICS".

"כלכלה זה פוליטיקה ופוליטיקה זו כלכלה. אם בעבר דיברנו על כפר גלובלי אחד, היום השיח הולך לכיוון של אינטרסים מקומיים - מצד אחד אנחנו מאוד מחוברים למדינות ברחבי העולם, אך מנגד, ניתן לראות שהגלובליזציה מאיימת בצורה מסוימת על הציבור הרחב" מוסיפה **דפנה טמיר**, יועצת לבנקים, חברות מימון ופינטק. "דוגמה בולטת לכך מהשנים האחרונות היא הברקזיט, שרוב העם בריטי האמין שהזרים שמגיעים לבריטניה ולוקחים את מקומות העבודה שלהם, ולכן הם החליטו לצאת מהאיחוד האירופי".

מגמה מרכזית נוספת המעסיקה חברי דירקטוריון בארץ ובעולם נוגעת להתפתחות המהירה של טכנולוגיה, והצורך של עסקים וצרכנים לאמץ טכנולוגיות שונות באופן נרחב⁽⁴⁾. טרנספורמציה דיגיטלית התרחשה בארגונים רבים בקצב שמעטים יכלו לחזות, ובמקרים רבים מגפת הקורונה האיצה באופן ניכר אימוץ טכנולוגיות. טכנולוגיות מתקדמות כמו ענן ובינה מלאכותית (AI) משנות במהירות את יכולות החברות ואת האופן שבו הן מתחרות ופועלות. זאת, לצד האימוץ הטכנולוגיים המתממשים כגון מתקפות סייבר, ששכיחותם והשפעתם הינה במגמת עליה מתמדת.

בהיבט המקומי, הטכנולוגיה הייתה ונותרה נושא מרכזי שעומד על סדר היום של חברי דירקטוריון. מהשיחות שערכנו נראה שהנהלות רבות משקיעות משאבים משמעותיים בעולמות הטכנולוגיים משום שהדרישה מגיעה ממחזיקי עניין רבים ומגוונים. אנו נוכחים שחברות רבות עוסקות בנושא המעבר לענן ושימוש בבינה מלאכותית (AI) ובשאלה כיצד ניתן לאמץ טכנולוגיות מסוג זה לטובת שיפור המוצר, ייעול תהליכים פנים-ארגוניים ועוד. מגמות אלה הן בעלות יכולת לשנות את פני החברות העסקיות, את האופן בו הן פועלות ואת הערך שהן יוצרות ועל כן מעסיקות את ההנהלות ואת הדירקטוריונים כאחד.

בהיבטים הטכנולוגיים, דירקטורים רבים הדגישו את חשיבותה של מדיניות סייבר, המודעות לסיכונים והאימוץ שהנושא מעלה וכמובן עמידה ברגולציה.

(4) "Digital frontier: A technology deficit in the boardroom", Deloitte (2022)

תוכנית סדורה להמשכיות עסקית וניתוח תרחישים רלוונטיים, אין ספק שבימים אלה היא מפתחת אחריות. כזאת. בתור בורד וחברי דירקטוריון חשוב לוודא שאכן יש תוכנית המשכיות עסקית איכותית ופרקטית, בדגש על עולמות הסייבר בו החששות הופכים להיות הרבה יותר ממשיים ועל ההיבטים התפעוליים הקשורים במדיניות המלאי ושרשרת אספקה".

בהסתכלות סקטוראליות, המגזר שההתייחסות אליו בקרב המרואיינים הייתה הרחבה ביותר היה מגזר הנדל"ן, אם כי השיח העלה שהדעות לגביו מעט חלוקות: מצד אחד מדובר בענף שספג פגיעה משמעותית בעקבות עליית הריבית במהלך השנה החולפת, מחסור חמור בכוח אדם בעקבות המצב הביטחוני, ואזורים שלמים שחווים ירידה בביקושים בשל האיומים הביטחוניים – פגיעות שייקח זמן לשקם. מנגד, ההערכה הרווחת אצל רבים היא שהענף יחווה פריחה מחודשת בשל הצפי לעליה בביקושים לדירות בישראל (בין היתר בשל צפי לגל עליה נוסף לישראל), כמו גם הביקוש לדירות בעלות מרחב מוגן. ■

היעילות לעלות את הנושא לסדר היום בצורה אפקטיבית הוא כניסת הרגולציה המתהווה בתחום, זה עשוי לתמרץ בורדים לעלות את הנושא לדין ולגרום להנהלות להבין את חשיבותו".

מגמה בולטת שעלתה מהשיחות שנערכו היא הנטייה לאימוץ גישה דפנסיבית, שמרנית, לצד הסתכלות לטווח הארוך, שהינה פחות אופיינית לשוק הישראלי.

"באופן כללי בישראל הנהלות מאוד מתקשות לחשוב לטווח הארוך. זה משהו תרבותי שמוטמע באופי שלנו – אנחנו צריכים סיפוקים מיידיים, קופצים מדבר לדבר, מצפים לתוצאות מהירות, וזה משהו מאוד ייחודי למדינה ולתרבות שלנו. זו גם הסיבה שאנחנו יוצאים מהר מטרואומות. היתרון בדבר הזה הוא שאנחנו מתאוששים וקמים מהר" מתארת טמיר.

נושא משמעותי נוסף שעלה הוא נושא ההמשכיות העסקית, פיורסקי מסבירה "המצב הנוכחי מפגיש חברות עם נושאי המשכיות עסקית, והם הופכים להיות רלוונטיים יותר מתמיד. הנושא נוכח ונמצא בחיים האמיתיים ולא מדובר על סדרת נהלים שנקיים בעת תרחיש קיצון אפשרי. אם לחברה לא הייתה

לסובת חלוקת המשאבים בצורה יעילה ואפקטיבית. יתרה מכך, החשיבות ביצירת דיאלוג בריא עם ההנהלה, באופן שמפקח ושומר על תפקוד החברה גם במצבי קיצון ומשבר כמעין זה, ומנגד מעודד אותה לזהות את ההזדמנויות הטמונות במצבי משבר, לרבות חידוד פעילות הליבה העסקית והשחזת חוזקות, זיהוי תנאי שוק והזדמנויות עסקיות חדשות שלא היו נוצרים אלמלא התרחשותו של משבר.

מלאכת האיזון בין התפקידים השונים של הדירקטוריון אינה פשוטה, אך הבנה נכונה של המגמות ושל ההתרחשויות בשוק, והיעזרות בכלים המיועדים לעזור דיון מתאים על ההווה והעתיד ביום שאחרי המשבר, יכולים לסייע לדירקטוריון במימוש תפקידו. ■



סיכום:

במצב אי-הודאות הנוכחי במשק תפקידים של דירקטורים בהובלת הארגון והתווית אסטרטגיה ותמיכה בהנהלה מתחזק עוד יותר. הבחינה שערכנו העלתה שדירקטורים מסתכלים על העתיד הקרוב באופן מפקח אך עדיין אופטימי. רבים חזרו והדגישו את העובדה כי כל משבר טומן בחובו הזדמנויות ייחודיות. בנסיבות אלו, גוברת האחריות המוטלת על כתפי הדירקטוריון להמשיך לנווט את הארגון, לבחון את הצורך לדייק את תחומי פעילותו ולפעול

לפרטים נוספים:

אירנה בן יקר

שותפה, **Chief Purpose Officer**
וראש תחום **ESG**

Deloitte Israel

ibenyakar@deloitte.co.il



רותם קרוטהמר

שיווק ופיתוח עסקי

Deloitte Israel

rkrothammer@deloitte.co.il



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 for a more detailed description of DTTL and its member firms.

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