

לקראת שנת 2020 הבאה עלינו לטובה, רצינו לשתף אתכם, בהתבסס על הייעוץ שאנו מעניקים ללקוחותינו בכל העולם, בכמה מן האתגרים וההזדמנויות הניצבים, לראייתנו, בפני תאגידיים ברחבי העולם בתקופה הקרובה. אנו סבורים כי התחומים שלהלן יהיו תחומי עניין מרכזיים עבור כל חברה ישראלית המפעילה עסקים בינלאומיים.

## 1. חדשנות

תחום החדשנות מתפתח בכל מקום מסביבנו, ללא קשר לענף התעשייתי הספציפי שבו אתם פועלים. האתגרים הספציפיים אמנם שונים, אך מטרת העל היא זהה – לשמור על רלוונטיות בעידן שבו טכנולוגיה עשויה להפוך אפילו חברות בעלות מורשת עמוקה ביותר למיושנות. תופעה זו באה לידי ביטוי בשנים האחרונות בגורלן של חברות כמו קודאק, בלוקבאסטר וטויז אר אס, בין שאר הדוגמאות הבולטות.

המשחקים האולימפיים בטוקיו, שיתקיימו בשנה הקרובה, יהוו עבורנו הזדמנות לחזות בטכנולוגיות חדשות בפעולה, ובין השאר: מכוניות אוטונומיות, זיהוי פנים בקנה מידה המוני ורובוטים שיסייעו בביצוע מגוון מטלות, לרבות טיפול במטענים בשדות התעופה.

בעוד מגמות של חדשנות נושאות עמן תועלות מוגברות עבור חברות ולקוחות כאחד, הן נושאות עמן גם תופעות-לוואי רבות שההתמודדות עמן קשה. עבודתנו מול רבים מלקוחותינו מתמקדת בדרכי ההתמודדות עם הסוגיות המשפטיות החלוציות הנובעות מהאופנים המשתנים ומתפתחים של עשיית עסקים.

עבור חברות ישראליות, סוגיית החדשנות מהווה לא רק אתגר אלא גם הזדמנות גדולה. תפיסתה של ישראל ברחבי העולם כמוקד של חדשנות מאירה זרקור על חברות ישראליות, שרבות מהן מצויות בעמדה טובה לניצול הצורך של תאגידיים רב-לאומיים בחדשנות.

## 2. סביבתנות וקיימות

לסוגיית הקיימות נודעת חשיבות מרכזית בעיני הציבור ולכן היא חייבת להיות מוצבת בראש סדר היום.

רק במהלך החודשים האחרונים חזינו בהתפתחויות הבאות:

- בחודש ספטמבר, חזינו בשביתות רחבות היקף בעולם בנושאי אקלים בהנהגת בני נוער – המהווים את קהל הלקוחות וכוח העבודה העתידיים.
- בחודש אוקטובר, משרד התובע הכללי של מדינת ניו יורק פתח בהליך משפטי מול חברת אקסון מוביל בטענה שאקסון הטעתה בעלי מניות בנוגע להשפעת עסקי החברה על תופעת שינויי האקלים (אקסון זכתה במשפט בתחילת החודש).
- בחודש נובמבר, קרן הגידור האקטיביסטית הבריטית TCI שלחה למספר חברות מכתבים במסגרתם איימה להצביע נגד דירקטורים מכהנים אם לא יחול שיפור בגילוי המידע שלהן בנוגע לקיימות.

ההתאמה של ההתנהלות העסקית לנורמות של קיימות הפכה לרכיב מרכזי באסטרטגיה התאגידית. חברות נדרשות לחתור בחוכמה להשגת יעד זה באופנים חדשניים ויעילים. ואם כבר הזכרנו את המשחקים האולימפיים בטוקיו, הרי שלא רק הכישורים הטכנולוגיים של יפן יוצגו לראווה במהלך המשחקים האולימפיים אלא גם דרכים חדשניות לשפר את רמת הקיימות. המדליות שיוענקו לספורטאים ייוצרו ממתכות שהופקו מטלפונים חכמים משומשים.

אנחנו מעניקים סיוע ללקוחותינו בנושאים אלה, ולאחרונה, האו"ם שכר את שירותינו על מנת להפיק דו"ח גלובלי אשר יבדוק האם ובאיזה אופן מסגרות משפטיות מתירות – ומספקות תמריצים – למשקיעים לשקול את השפעות הרוחב של קיימות בשווקים מרכזיים שונים.

### 3. הגבלים עסקיים / עליית הפרוטקציוניזם

אנשי עסקים מנוסים מודעים לכך שלדיני ההגבלים העסקיים השלכות קריטיות על חברותיהם, בין אם בהקשר של הצורך קבלת אישורים רגולטוריים לרכישות ומיזוגים. חשיבותם של שיקולי תחרות לצורך קבלת אישורים רגולטוריים לרכישות ומיזוגים. חשיבותם של שיקולים אלו ממשיכה להתעצם בשנים האחרונות, במקביל לחיזוק מעמדם של דיני ההגבלים העסקיים גם בכלכלות שהתאפיינו בעבר ברגולציה פחותה, כאשר העמדות שבהן מחזיקות חברות בתחום שיפוט אחד עלולות לגרור השלכות גם בתחומי שיפוט אחרים. כמה דגשים עבור השנה הקרובה:

- לחצים על חברות טכנולוגיה גדולות – במהלך השנה האחרונה, בחנו מחוקקים בתחום ההגבלים העסקיים באיחוד האירופי ובארה"ב האם בעלות, צבירה, רכישה או סוגי שימוש מסוימים במערכי נתונים של לקוחות מעניקים יתרון תחרותי בלתי הוגן. מספר מחוקקים הציעו בגלוי לפרק את חברות הטכנולוגיה הגדולות.
- השפעת הברקזיט – יציאתה הצפויה של בריטניה מהאיחוד האירופי תגרום להחלת סמכות השיפוט של רשות התחרות והשווקים הבריטית (CMA) על כמות לא מבוטלת של עסקאות שהיו כפופות קודם לכן לסמכות הפיקוח של האיחוד האירופי. עסקאות אלה מהוות לעיתים קרובות את המקרים הגדולים והמורכבים ביותר. חוסר הוודאות הפוליטית משמעה שעדיין קיימת אי-בהירות באשר לאופן ולעיתוי שבהם תורגש השפעה זו.
- פרוטקציוניזם – מחוקקים במדינות רבות פועלים להגביל בעלות זרה בתעשיות רגישות או בחברות דגל בעלות חשיבות אסטרטגית, באמצעות ניצול עקרונות מתחומי ההגבלים העסקיים ודיני הסחר על מנת לסכל עסקאות כגון המיזוג המוצע של פיאט-קרייזלר עם רנו, עסקה שביצועה נשקל במהלך קיץ שנת 2019. בין השאר, הכריזה יפן במהלך השנה האחרונה כי תבחן באופן קפדני יותר השקעות זרות שיתבצעו בתעשיות הקשורות לביטחון לאומי. מגמות דומות ניכרות גם בגרמניה ובארצות הברית. קוראינו בישראל מודעים לכך שכתוצאה מלחצים הולכים וגוברים מצד ארה"ב, הקבינט הישראלי הצביע לאחרונה בעד הקמת וועדה לפיקוח על השקעות זרות בישראל. מכאן שמדובר בסוגיה שיש לשים אליה לב גם ברמה המקומית.

### 4. סיכונים גיאופוליטיים

השנה הקרובה מסתמנת כשנה בעלת חשיבות רבה מבחינה גיאופוליטית, כאשר במהלכה צפויות להיערך מערכת הבחירות השלישית בישראל בחודש מרץ ולאחר מכן מערכת הבחירות לנשיאות ארה"ב בחודש נובמבר. המתחים ביחסי הסחר בין סין לארה"ב, התמשכות סאגת הברקזיט, השינויים הגלובליים במגמות האקלים וגורמים רבים נוספים ישפיעו על חברות הפועלות ברחבי העולם. ההשלכות יורגשו על ידי עובדים, לקוחות, ספקים ואף בנתוני ההכנסות והרווחים. למרות שמטבע הדברים, קשה לחזות את התפתחותם של סיכונים גיאופוליטיים, תאגידיים חייבים לקחת בחשבון את השפעותיהם של סיכונים אלה בקביעת האסטרטגיה והיעדים שלהם לשנה הקרובה.

### 5. בעלי עניין בתאגידים

במהלך השנה האחרונה, חלו התפתחויות משמעותיות בדיון ארוך-השנים בנוגע למהותם ולתכליתם של תאגידים. במהלך הקיץ, הכריז פורום הביזנס ראונדטטיבל

(Business Roundtable), פורום תאגידי מוביל המורכב ממנהלי החברות הגדולות ביותר בארה"ב, על מותה של תפיסת "בעלי המניות" והדגיש את המחויבות לקבוצות שונות של בעלי עניין וזאת בנוסף לבעלי המניות – כלומר: לקוחות, ספקים, עובדים וקהילות.

לאחר שהתפרסמה הצהרה זו, מועצת המשקיעים המוסדיים (ההתאגדות המובילה של משקיעים מוסדיים בארה"ב) הביעה את הסתייגותה מהעמדה שהובעה בפורום הביזנס ראונדטטיבל. והנה, רק בחודש שעבר הביעו האקדמיה הבריטית והפורום הכלכלי

העולמי דעות דומות לאלו שהובעו בפורום הביזנס ראונדטייבל, תוך אימוץ ההשקפה המציבה את בעלי העניין בליבת הממשל התאגידי.

דיון זה, מן הסתם, אינו מהווה בשורה חדשה בישראל. לאור העובדה שהדיון בסוגיה זו צפוי להמשיך ולהתפתח גם במהלך שנת 2020, חברי ההנהלה הבכירה והדירקטורים יהיו חייבים להדביק את הקצב ולא להישאר מאחור בכל הקשור לסוגית ליבה זו.

#### **6. אקטיביזם של בעלי מניות**

בשנת 2019, משקיעים אקטיביסטים המשיכו להגדיל את מרחב פעילותם גם אל מעבר לארה"ב. על-פי הערכות מסוימות, קרנות גידור אקטיביסטיות מנהלות כיום הון של מעל 250 מיליארד דולר. במציאות בה ההון המנוהל על-ידי כמה קרנות ספציפיות עולה על 40 מיליארד דולר, אף חברה ציבורית, גדולה ככל שתהיה, אינה חסינה מפגיעה. כאשר ביזור החזקות במניות הופך לתופעה נפוצה יותר ויותר בקרב חברות הנסחרות בבורסה בתל אביב, ולאור היכרותן ההולכת וגוברת של קרנות אקטיביסטיות עם השוק הישראלי, אנו צופים עלייה במצבי אקטיביסטיות בקרב חברות ישראליות בשנת 2020 ולאחריה. לאקטיביזם של בעלי המניות השפעה הולכת וגוברת גם על חברות ישראליות הפועלות מחוץ לישראל – בלימת הניסיון של גזית גלובל למחוק את חברת אטריום מהמסחר מהווה רק דוגמא אחת בשנים עשר החודשים האחרונים.

#### **7. סכסוכים: סיכון והזדמנות**

הליכי ליטיגציה ובוררות מהווים חרב פיפיות: למרות שלקוחותינו התאגידיים נמצאים לעתים קרובות בצד המתגונן בתביעות מעין אלה, יש לציין שבת-משפט ומותבי בוררות עשויים אף להוות הזדמנות, בין אם על מנת למנוע ממתחרה לעשות שימוש לא ראוי בטכנולוגיה קניינית או לתקן עוולה הנובעת מהתנהלות סוררת של הצד שכנגד. אחת המגמות שאנו צופים כי תימשך גם במהלך 2020 היא הפתיחות הגוברת להליכי בוררות בינלאומיים כאמצעי יעיל וניטרלי יותר לקבלת מענה בהשוואה לבתי-המשפט המדינתיים בכל הנוגע ליישוב סכסוכים בחו"ל. לחברות הנכנסות למיזמים חדשים בשיתוף צדדים זרים או במדינות זרות כדאי לשקול מראש האם לכלול בהסכמים העסקיים שלהם תנית בוררות. כמו כן, הן צריכות לגבש את מבנה ההשקעה שלהן באופן אשר יבטיח כי יוכלו ליהנות מן ההגנה הניתנת מכוח אמנות להגנת השקעות ואת האפשרות להתדיין בהליכי בוררות בינלאומיים במקום בתי-המשפט המדינתיים.

#### **8. סיכון רגולטורי ו"רוח המפקד"**

אנו חיים בעולם רווי רגולציה, שבו מידת שיתוף הפעולה בין רגולטורים בתחומי שיפוט שונים במטרה לפתוח בהליכי אכיפה, רק הולכת וגוברת. משמעות הדבר היא שפרשת שוחד במדינה אחת יכולה להפוך במהירות גם לבעיה בתחומי ישראל, בארה"ב או באיחוד האירופי. חרף זאת, ניכר כי לעיתים קרובות רגולטורים נוקטים בעמדות שאינן עקביות ואף לאומניות, אשר הופכות את הציות לדרישות רגולטוריות חוצות-גבולות לעניין מורכב ביותר.

אבן הפינה לקיומה של תרבות תאגידיית בריאה מצויה במה שניתן לכנות "רוח המפקד" (tone at the top) – הגישה של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה ביחס להתנהגות אתית. כיום, כולם מזהים את "רוח המפקד" כרכיב קריטי בניהול הסיכונים של התנהלות בלתי הולמת. עם זאת, שלב היישום יכול לעיתים קרובות להיות מאתגר – עלולים להתעורר קשיים בהשגת קשב וזמן מההנהגה, או בגיבוש מסר אחיד – אפילו כאשר כבר קיימות נכונות ואחידות, מציאת הדרך להנחיל את רוח המפקד החל מהראש ועד לקצוות של ארגון גדול עשויה להוות אתגר.

חברות מובילות הגיעו לכותרות בגלל דיווחים על סביבת עבודה "רעילה". תרבות תאגידיית וממשל תאגידי אינם חשובים רק משום חשיבותם לגיוס ושימור כישרונות בתוך החברה, אלא גם בשל השפעתם השלילית על הערכת השווי של החברה ועל מחירי

המניות שלה. חשוב שכל ארגון יהיה מוכן להתמודדות עם מצבים אלו כאשר הם מתרחשים ולנקוט בפעולות מהירות במידת הצורך.

#### **9. מוכנות למצבי משבר**

בעולם של היום, עסקים גלובליים עלולים להיקלע למשברים פתאומיים שעשויים להפוך למצב של "להיות או לחדול". למרות שמשברים הם אירועים מסוכנים, הם גם עשויים להציג הזדמנויות אם מטפלים בהם כראוי. המפתח הוא מוכנות והיכרות, במידת האפשר, עם אופיו והיקפו של הסיכון מולו ניצב הארגון שלך והסתמכות על תוכנית לניהול משברים שהוכנה מראש לצורך כך. לפי הניסיון שלנו, יש חשיבות קריטית למוכנות לפעול במיומנות במהלך 48 השעות הראשונות. פעולה אחת שעשויה להיות שימושית היא תכנון מראש של תגובות לתרחישי המשבר הסבירים ביותר ומינוי צוות, לרבות מתוך הסגל הפנימי, יועצי יחסי הציבור ומשרדי עורכי הדין, שאותו יהיה אפשר להזעיק כאשר פורץ משבר.

#### **10. אבטחת סייבר ואבטחת מידע**

ניהול ואבטחת מידע ממשך להיות נושא מרכזי עבור כל עסק, בין אם הוא פועל באופן מקומי או גלובלי. בעת זו, מספר שנים לאחר שנכנסו לתוקף חוקים ותקנות בנוגע לאבטחת מידע, אנחנו מתחילים לראות השלכות קשות שנגרמות בתגובה להפרות. לדוגמא, ביולי 2019, ועדת הסחר הפדרלית בארה"ב (FTC) קנסה את פייסבוק בסכום של 5 מיליארד דולר בשל אי-ציותה לתקנות הגנת פרטיות המשתמשים שלה ובאוקטובר 2019 הוטל לראשונה בגרמניה קנס בסך מיליוני דולרים על חברה שלא החזיקה ברשותה לוחות זמנים לשמירת נתונים כנדרש.

ב-1 לינואר, 2020, ייכנס לתוקף חוק פרטיות הצרכן של קליפורניה (CCPA). יעבור זמן עד שתתברר במלואה השפעתו של חוק ה-CCPA על חברות, אך סביר להניח שלחוק זה יהיו השלכות מרחיקות לכת שיחרגו מעבר לתחומי מדינת קליפורניה. לאחר כניסתו לתוקף של חוק ה-CCPA ושל ה-GDPR המפורסם, אנחנו צופים כעת כי יינקטו מהלכי חקיקה ממוקדת-פרטיות דומים גם ברשויות משפטיות אחרות ולכן תחום זה דורש את תשומת ליבה של כל חברה המנהלת את עסקיה במרחב הדיגיטלי.

שנה טובה (ומתוקה!)