

The background features a dark blue field with a teal line graph showing an upward trend. Red vertical bars of varying heights are positioned at the bottom. Three stylized virus particles with red spikes are scattered across the image: one in the top left, one in the middle left, and a larger one in the bottom right.

מדד KPMG לפעילות החברות במשק בזמן משבר קורונה

מחלקת Strategy & Change

KPMG סומך חייקין

מרץ 2020

עיקרי הממצאים בסקר





המשק בהאטה:
50% מהחברות ירדו בפעילות

- 50% מהחברות ירדו בפעילות, מתוכן ב- 7% יש עצירה מוחלטת
- כ- 15% עלו בפעילות, מתוכן 11% בצורה משמעותית
- אנו מעריכים שהיקף הירידה הממוצע בפעילות החברות היה כ- 10-15%

צפי להרעה בחודשים הקרובים
70% מהחברות צופות ירידה

- 70% מהחברות צופות ירידה בפעילות, מתוכן כ- 40% צופות ירידה חזקה או עצירה מוחלטת
- כחות מ- 10% צופות עליה, מתוכן 5% עליה משמעותית
- אם הציפיות יתממשו, אנו מעריכים שהירידה בפעילות החברות עלולה להגיע ל- 30-40%

**50% מהחברות מתמודדות עם
אתגרי נזילות, חשש מירידה במכירות
ואי-ודאות**

- 20% אמרו שהאתגר המרכזי הוא שמירה על נזילות: גביה, גיוס אשראי וצמצום הוצאות
- 27% אמרו שהאתגר המרכזי הוא החשש מירידה במכירות ואי-הוודאות קדימה

**רק כ- 10% מהחברות
במצב טוב יחסית**

- 16% מהחברות מדווחות על עליה בפעילות, מתוכן 11% עליה משמעותית
- 9% מהחברות צופות גידול בחודשים הקרובים, מתוכן 5% צמיחה משמעותית
- 3% מגדירות שהאתגר המרכזי שלהן הוא ליזום ולמנף הזדמנויות במשבר

**כ- 50% מהחברות
מתכננות ונערכות קדימה
עם כלים מתאימים**

- כמחצית מהחברות ערכו דיון חרום בדירקטוריון
- כשני שליש מהחברות בנו תכניות התמודדות
- כמחצית מהחברות בנו תרחישים קדימה ועשו Stress Test



האתגרים והערכות החברות

האתגר המרכזי של החברות הינו שימור יכולת התפעול והמענה ללקוחות

- 32% מהחברות אמרו שהאתגר המרכזי של הן הוא שימור יכולת התפעול, רציפות שרשרת האספקה ומתן מענה ללקוחות

החברות מתמודדות עם קושי בהמשך עבודה רגילה מרחוק

- 18% מהחברות אמרו שהאתגר המרכזי שלהן הוא להצליח לקיים עבודה אפקטיבית מרחוק ולשמור על היציבות הנפשית של העובדים ובריאותם
- ב- 17% מהחברות הופסקה העבודה, עוד 15% עובדים עם כשליש מהעובדים
- מרבית העובדים שממשיכים לעבוד נמצאים בבית בעבודה מרחוק

70% מהחברות עשו מהלכים לקיצוץ הוצאות שכר, דרך שינויים בצורת ההעסקה ובשכר העובדים

- 35% הוציאו עובדים לחל"ת
- 37% חופשה בתשלום
- 37% צמצמו אחוזי משרה או קיצצו בשכר
- 8% פיטרו עובדים
- כ- 30% לא דווחו על שינוי בתנאי ההעסקה או השכר

מרבית העובדים בלחץ וחרדה

- ב- 70% מהחברות, המנהלים מדווחים על מצב חרדה ולחץ של העובדים
- באופן טבעי, רמת הלחץ והחרדה גבוהה יותר בחברות וענפים בהם היתה פגיעה גדולה ונעשו צעדים חריפים יותר לצמצום הוצאות השכר



החברות הגדולות ירדו בפעילות יותר מהקטנות

- 64% מהגדולות ירדו. אף אחת לא דווחה שעלתה משמעותית
- 53% מהקטנות ירדו. 9% עלו משמעותית

מרבית החברות הגדולות גם צופות ירידה בחודשים הקרובים

- 86% מהגדולות צופות ירידה. אף אחת לא צופה צמיחה בחודשים הקרובים
 - 70% מהקטנות צופות ירידה. 11% צופות עליה
- יתכן והירידה אצלן תגיע בשלבים מאוחרים יותר, אחרי שהגדולות יקצצו את היקף הרכישות מהספקים

האתגר המרכזי של הגדולות הינו התפעול ומצב העובדים

- החברות הגדולות מוטרדות בעיקר מהתפעול ומצב העובדים וכחות מנזילות
- רק ב- 30% מהגדולות העבודה ממשיכה כרגיל, לעומת כ- 50% בקטנות
- החברות הקטנות מוטרדות בעיקר מהנזילות והמכירות לעתיד

החברות הגדולות נקטו בצעדים אגרסיביים יותר לצמצום הוצאות שכר

כתוצאה מהפגיעה בענפים שלהם והצעדים החריפים לצמצום הוצאות השכר, 90% מהעובדים בגדולות בתחושת לחץ וחרדה, לעומת 58% בקטנות

מהלך	קטנות	גדולות
הוצאה לחל"ת	23%	59%
הוצאה לחופשה בתשלום	16%	73%
קיצוץ שכר/משרה	37%	45%
פיטורין	5%	9%
לא עשו כלום	42%	9%

החברות הגדולות עושות יותר צעדי תכנון והערכות קדימה

- מרבית החברות הגדולות עשו דיון חרום בדירקטוריון, בעוד בקטנות כחות ממחצית
- החברות הגדולות עושות יותר תכניות התמודדות, בניית תרחישים ו- Stress Test



הענפים שנפגעו ביותר עד כה הם תיירות ובילוי, מסחר וקמעונאות, בנין ונדל"ן

- ירידה בפעילות בענפי התיירות והבילוי, מסחר, בינוי ונדל"ן, חלק בעצירה מוחלטת
- ענפי התקשורת, הפיננסים והייטק ירדו כחות

הבנקים מתחילים לחשוש מירידה בפעילות המשק

- רמת הפסימיות קדימה גבוהה יחסית בענפים שכבר נפגעו
- 83% מהחברות בשירותים הפיננסיים צופות ירידה בפעילות, מה שעלול להשפיע על כלל המשק

קיים שוני באתגרי החברות בין הענפים במשבר לענפים היציבים יותר

- במרבית הענפים האתגר המרכזי השבוע היה תפעול העסק ושמירה על העובדים
- בענפים אשר פעילותם נעצרה, האתגר המרכזי היה שמירה על נזילות והכנסות קדימה

חברות ההייטק אופטימיות יותר מהשאר

- חברות ההייטק אופטימיות יותר מהענפים האחרים
- יתכן ועדיין לא מפנימות את האפקט של המשבר הגלובלי
- חברות ההייטק עברו בשלב מוקדם לעבודה מהבית ועושות מאמץ גדול יחסית לא לפגוע בעובדים
- חברות אלה גם עוסקות יותר בתכנון קדימה דרך תכניות התמודדות, תרחישים ו- Stress Test

מטרות המדד, השיטה והמשתתפים



מטרות המדד



בימים האחרונים ערכו שותפי KPMG שיחות רבות עם מנהלי החברות עימם הם עובדים. כולם היו עסוקים באינטנסיביות בהתאמת הפעילות להנחיות הממשלתיות ולשינויים בסביבה.

יחד עם זאת, התחושה הכללית ששמענו היתה של חוסר מידע וחוסר בהירות ורצון עז לשמוע כיצד מתמודדות חברות אחרות עם האתגרים שנוצרו. גם גופי הממשלה מחפשים לדעת מה קורה במשק כדי להבין את השלכות המדיניות שנקטו ואת ההערכות של החברות.

KPMG ישראל לקחה על עצמה את האתגר לבנות מדד אובייקטיבי אשר יסייע למנהלים ולמקבלי החלטות לדעת מה תמונת המצב ולאפשר ניטור לאורך זמן של השינויים בפעילות והציפיות של מנהלי החברות ביחס לעתיד.

המדד פותח על ידי מומחי היחידה ליעוץ אסטרטגי בפירמה, בראשות ד"ר זאב רותם. לאנשי היחידה יש ניסיון רב ביצירת תמונה רחבה של הפעילות בסביבה העסקית, כבסיס להערכות מצב אסטרטגיות ברמה הלאומית ובמגזרי המשק.

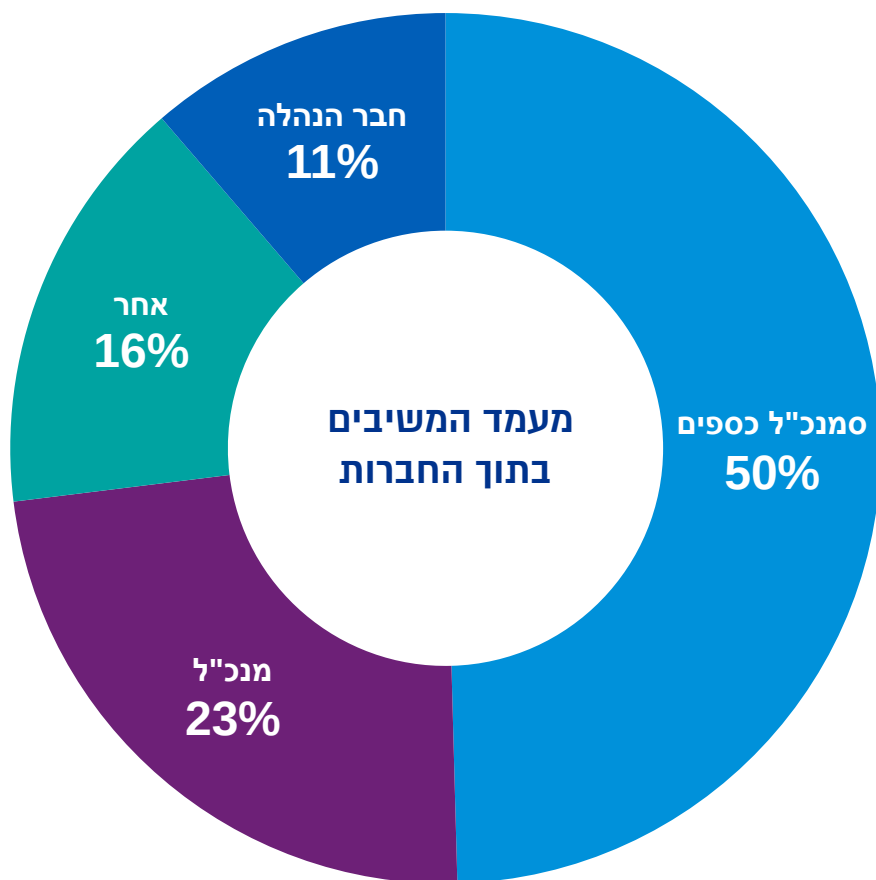
השיטה

- המדד מבוסס על שאלון אחיד שהוכן עבור שותפי KPMG
- במהלך ימים א'-ג' בשבוע שעבר (22-24.3) ראיינו השותפים את המנהלים הבכירים בחברות ומילאו את השאלון ביחד איתם

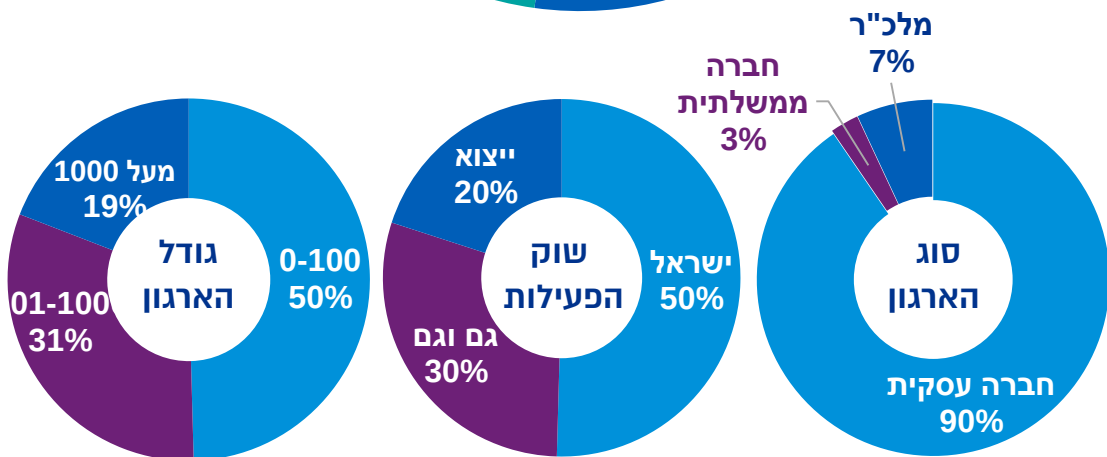
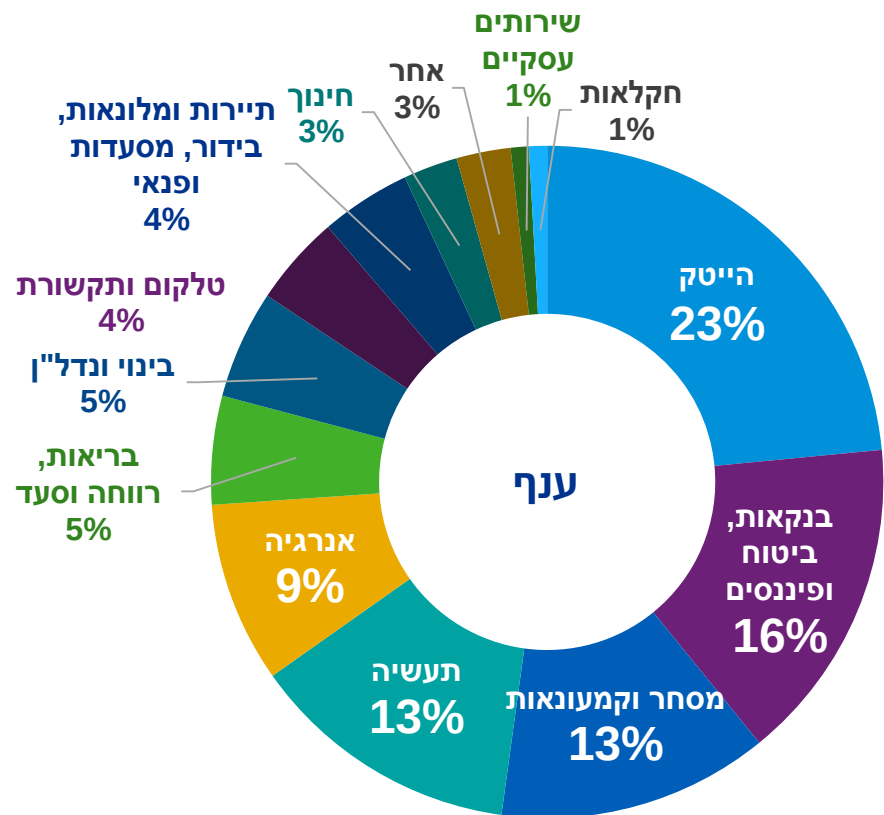
- המידע על כל חברה קודד ופרטיות המידע נשמרה בקפידה
- הנתונים נותחו על ידי הצוות המקצועי בכלים סטטיסטיים מקובלים

דרך איסוף המידע מבטיחה תקפות ואמינות גבוהות למידע שנאסף:

- למעלה מ- 80% מהמשיבים היו מנכ"לים, מנהלי כספים או חברי הנהלה אחרים
- השאלון מולא בראיון אישי, מה שמבטיח התייחסות רצינית של המראיין
- שיעור המענה היה 100%. כל המנהלים אליהם פנינו הסכימו להתראיין



מאפייני הארגונים בסקר

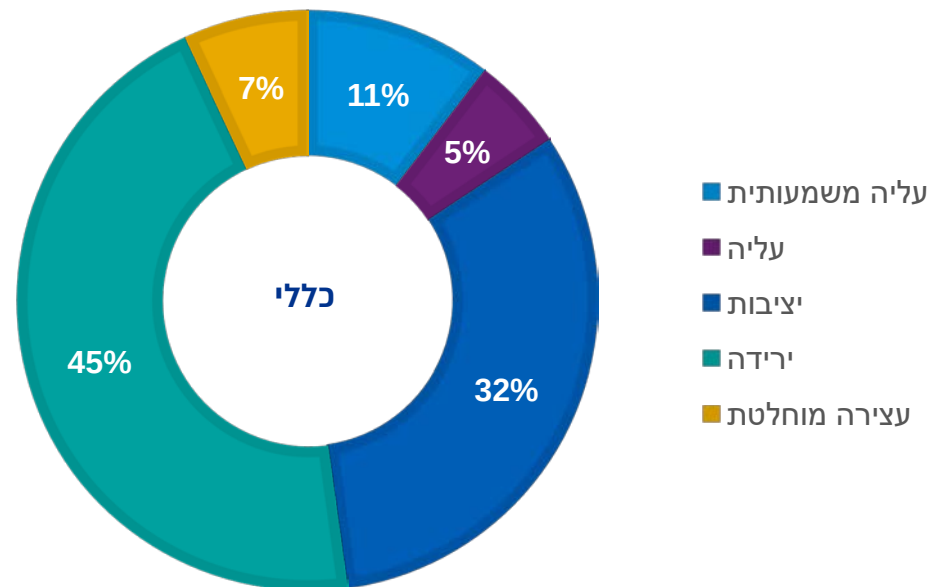


- בסך הכל נכללו בסקר 115 חברות
- כמחציתם מעל 100 עובדים. קרוב ל-20% מעל 1000 עובדים
- יש ייצוג לכלל ענפי המשק, הענפים העיקריים הם: הייטק (23%), בנקים, ביטוח ופיננסים (16%), מסחר וקמעונאות (13%), תעשייה (13%), אנרגיה (9%), בריאות, רוחחה וסעד (5%), בינוי ונדל"ן (5%), תירות, בידור, מסעדות ולקו ותקשורת (4%)
- למעלה מ-90% חברות עסקיות, השאר חברות ממשלתיות ומלכ"רים
- כ-50% מהחברות פועלות בישראל. כ-30% גם פועלות בעולם וכ-20% מהחברות פועלות בעיקר בשוק העולמי
- הסקר מייצג בצורה טובה את הפעילות בכלל ענפי המשק, בשוק המקומי וביצוא, בפרט של החברות הגדולות והבינוניות

פירוט הממצאים בסקר



מה השינוי בהיקף הפעילות של החברות?



כלל החברות

✗ למעלה מ- 50% מהחברות ירדו בפעילות.

ב- 7% יש עצירה מוחלטת

✓ כ- 15% עלו בפעילות. 11% בצורה משמעותית

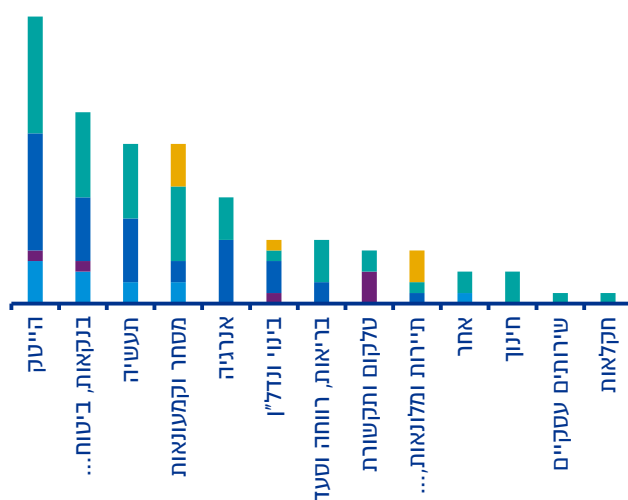
✗ היקף הירידה הממוצע בפעילות החברות היה כ- 10-15%

ענפים

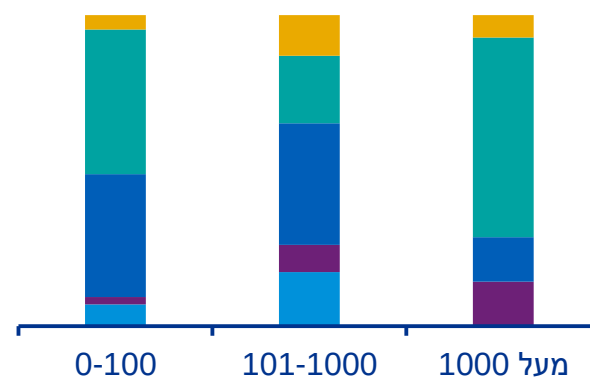
✗ עיקר הירידה היתה בענפי התיירות והבילוי, המסחר והבינוי

✓ ענפי התקשורת, השירותים הפיננסיים וההייטק נפגעו פחות מאחרים עד כה

ענף



גודל



גודל

✗ החברות הגדולות מדווחות על שיעור ירידה גדול יחסית

✓ החברות הבינוניות והקטנות מדווחות על ירידה קטנה יותר. יתכן והירידה אצלן תגיע בשלבים מאוחרים יותר

מה עשו החברות עם העובדים?

כלל החברות

כ- 70% מהחברות עשו מהלכים לצמצום הוצאות שכר (חלקן עשו כמה מהלכים במקביל)

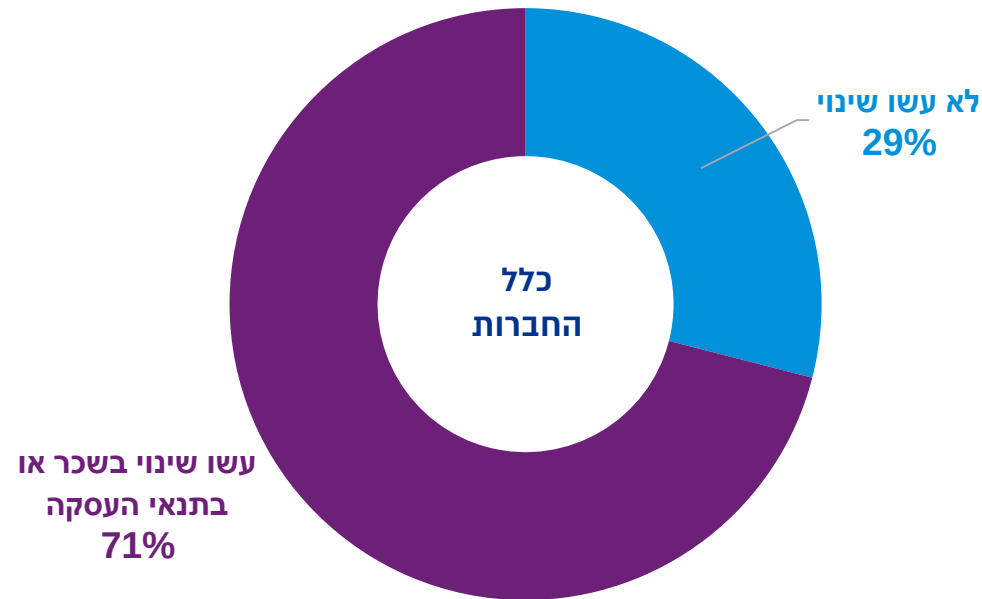
35% הוציאו עובדים לחל"ת ❌

37% הוציאו לחופשה בתשלום ❌

37% צמצמו אחוזי משרה או קיצצו שכר ❌

8% פיטרו עובדים ❌

כ- 30% מהחברות לא שינו את תנאי השכר וההעסקה ✅

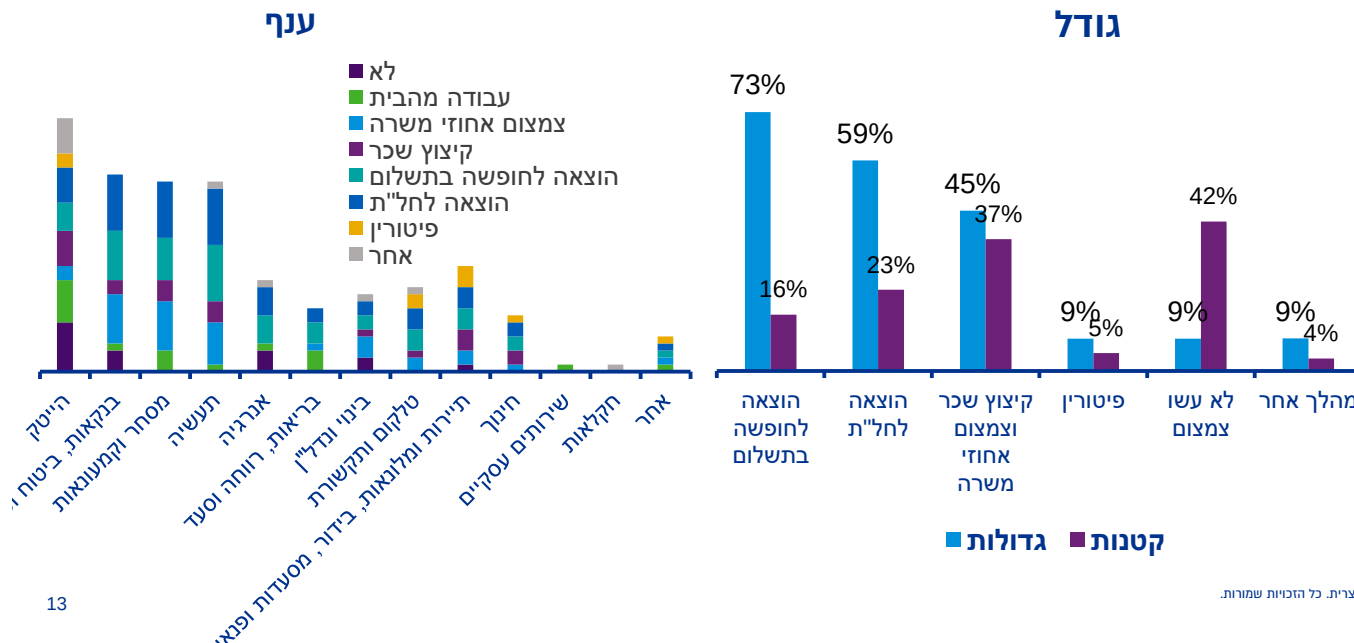


ענפים

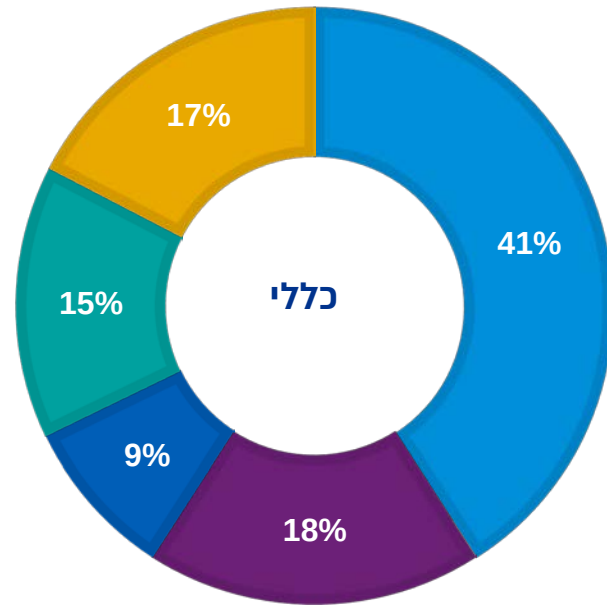
הענפים הגדולים במשק – תעשייה, בנקים ושרותים פיננסיים, מסחר (בהם גם נמצאות החברות הגדולות) – פעלו בנחישות לצמצום הוצאות שכר במגוון מהלכים. כמוהן ענפי התיירות והבילוי שנפגעו ביותר ❌

גודל

החברות הגדולות פעלו בנחישות. כ- 90% מהחברות הגדולות עשו שינויים בצורת העסקה או בשכר כדי לצמצם הוצאות שכר לעומתן, רק 60% מהחברות הקטנות הפעילו צעדים לשינוי מודל העסקה ולהורדת עלויות השכר. ✅



מה שיעור העובדים שעובדים כרגיל?



80% ומעלה
61-80%
41-60%
21-40%
עד 20%

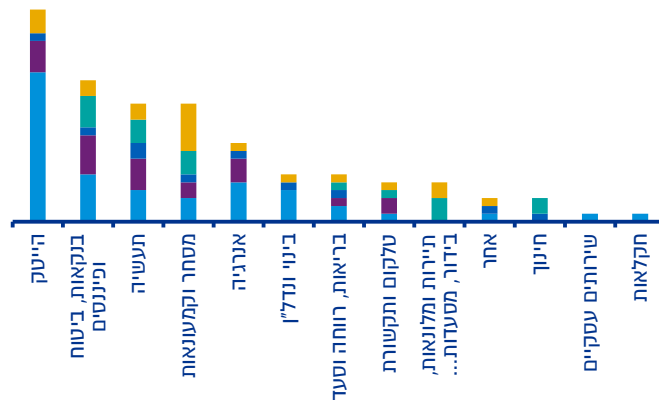
כלל החברות

- ✓ 40% מהחברות ממשיכות עבודה רגילה עם מרבית העובדים. עוד 20% עם כשני שלישי מהעובדים
- ✗ ב- 17% מהחברות הופסקה העבודה לחלוטין (או שנשאר גרעין קטן מאוד)

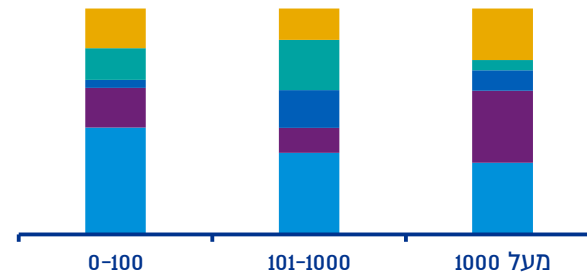
ענפים

- ✗ הענפים שבהם היה צמצום מירבי של העובדים הינם ענפי התיירות ובידור ומסחר
- ✓ מרבית החברות בהייטק עדיין מעסיקות את מירב העובדים

ענף



גודל

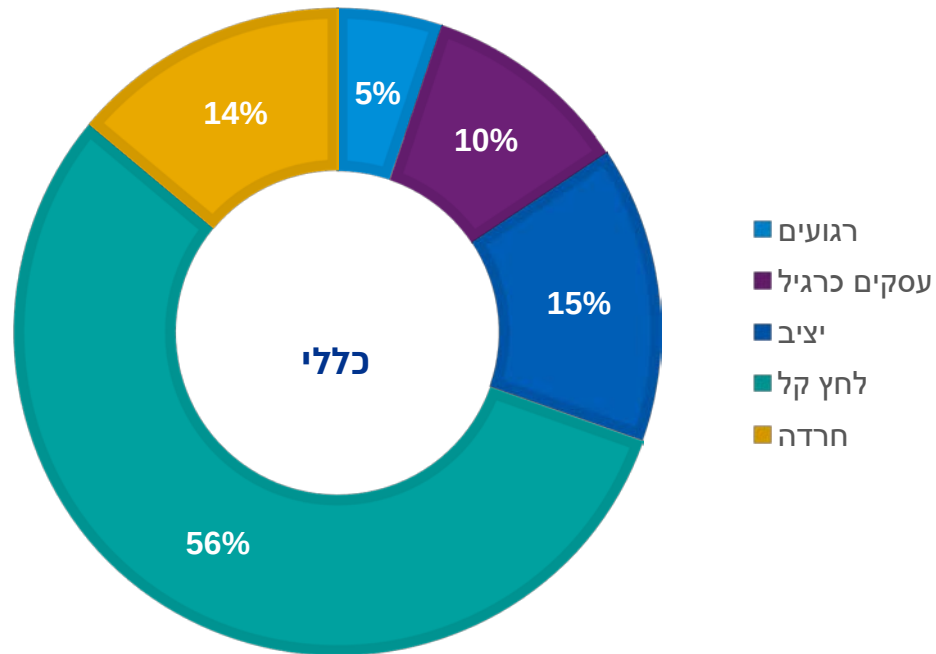


גודל

- כמחצית מהחברות הקטנות מעסיקות כרגיל את כל העובדים, ככל שעולים בגודל החברה יש ירידה בכמות המועסקים כרגיל. בין הגדולות רק כ- 30% מעסיקות את כל העובדים

מה תחושות העובדים?

כלל החברות



✓ רק 15% מהחברות מעריכות שהעובדים רגועים ומשדרים "עסקים כרגיל". עוד כ- 15% מדווחים שהתחושות יציבות

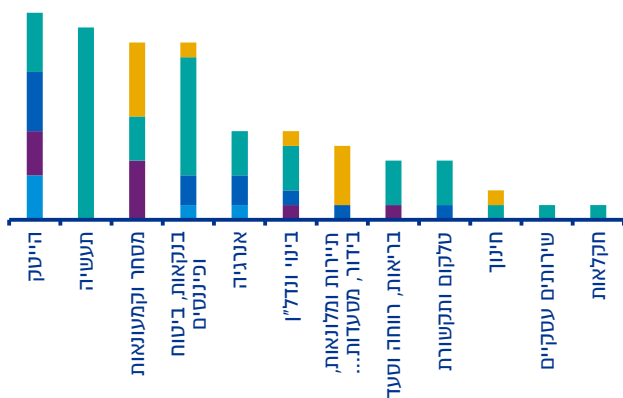
✗ ב- 70% מהחברות המנהלים מעריכים שהעובדים בחרדה או בלחץ קל

ענפים

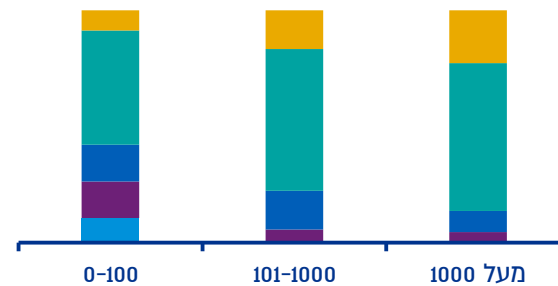
✗ תחושות הלחץ והחרדה גבוהות יותר בענפים שהפעילות שלהם נפגעה והופעלו צעדים להקטנת הוצאות – תיירות ובידור, בינוי ונדל"ן, בנקאות ושירותים פיננסיים ותעשייה

✓ החברות בהייטק מצליחות לשמור על רמת חרדה נמוכה יותר, בין היתר בגלל שהן רגילות לעבודה מרחוק

ענף



גודל



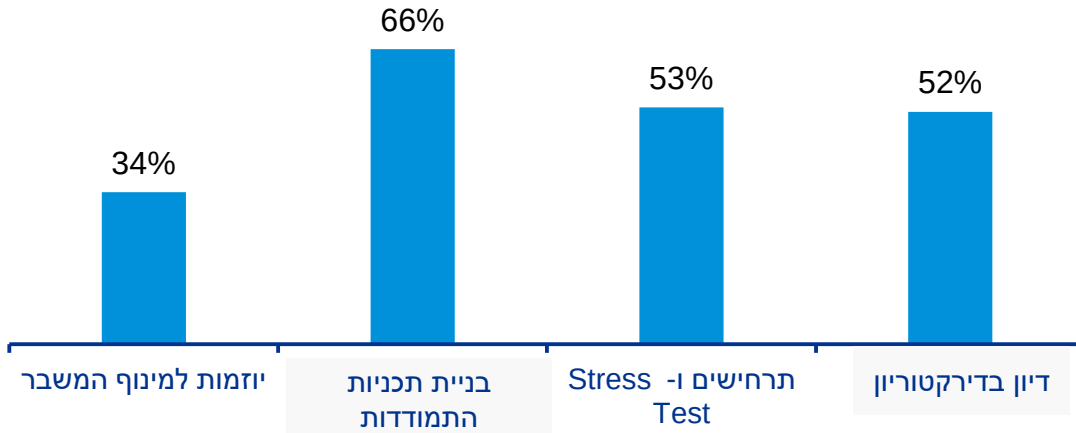
גודל

✗ רמת החרדה והלחץ של העובדים גבוה יותר בחברות הגדולות מאשר בקטנות

✓ יתכן והלחץ בחברות הקטנות שבסקר נמוך יותר בגלל שחלק גדול מהן בהייטק וגם בגלל הקשר הצמוד עם המנהלים שנשמר בהן

מה הכלים שהחברה השתמשה לניהול האירוע?

כללי



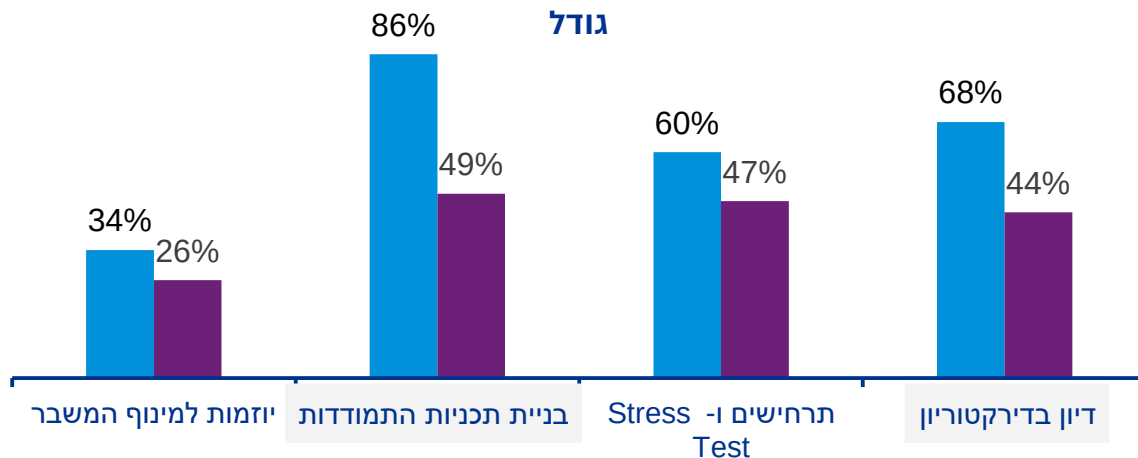
דיון חרום בדיקטוריון

- כמחצית מהחברות קיימו דיון חרום בדיקטוריון
- מרבית החברות הגדולות (68%) קיימו דיון חרום, בקטנות כחות ממחצית (44%)

תכנון והערכות קדימה

- קרוב ל-60% מהחברות בנו תכניות התמודדות
- רק 18% בנו תרחישים קדימה ו-11% עשו Stress Test
- הענפים הבולטים בתכנון קדימה – הייטק, אנרגיה ותקשורת

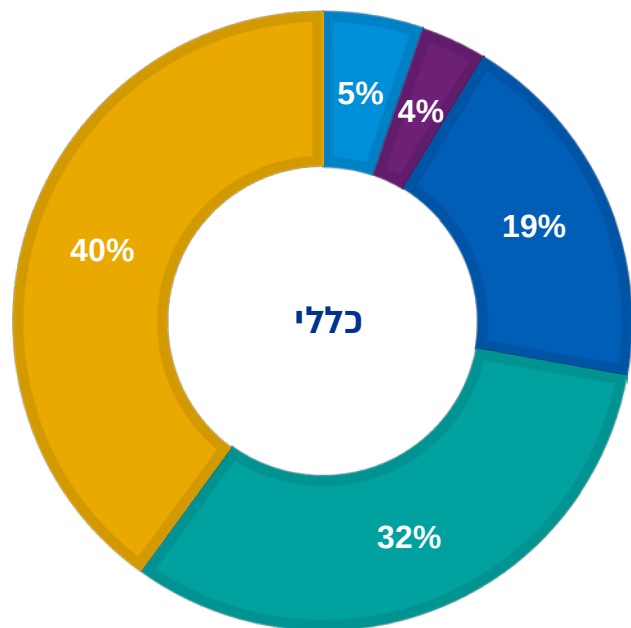
גודל



השקת יוזמות חדשות למינוף המשבר

- רק 17% משיקות יוזמות חדשות למינוף המשבר
- אחוז גבוה יותר בבריאות רווחה וסעד
- ענפי המסחר, התיירות והבינוי יוזמים כחות מאחרים

מה הצפי קדימה לרבעון הקרוב ביחס להיום?



צמיחה משמעותית
צמיחה
יציבות
ירידה קלה
ירידה

כלל החברות

- ❌ למעלה מ- 70% מהחברות צופות ירידה בפעילות.
- ❌ כ- 40% צופות ירידה חזקה או עצירה מוחלטת
- ✅ כחות מ- 10% צופות עליה, חצי מהן עליה משמעותית
- ❌ בממוצע, היקף הירידה החזוי בפעילות החברות הינו כ- 30-40%

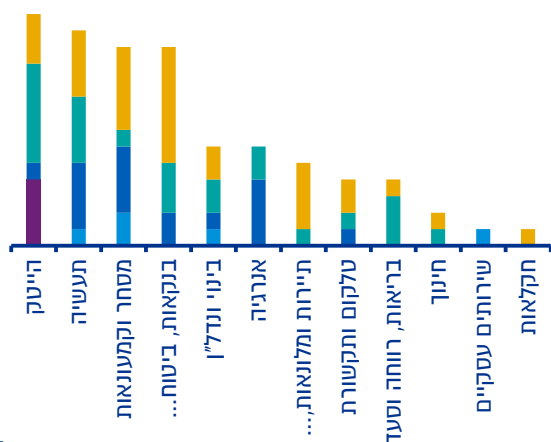
ענפים

- ❌ עיקר הירידה צפויה בענפי התיירות, הבנקאות והמסחר
- ✅ חברות ההייטק אופטימיות יותר מהענפים האחרים

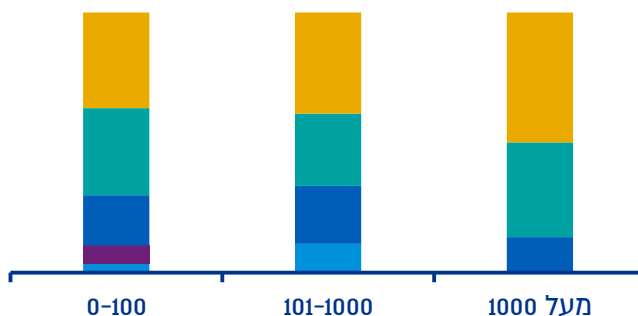
גודל

- ❌ החברות הגדולות צופות את היקף הירידה הגדול ביותר
- ✅ החברות הבינוניות והקטנות מדווחות על ירידה קטנה יותר. יתכן והירידה אצלן תגיע בשלבים מאוחרים יותר

ענף



גודל



מה האתגרים העיקריים של הארגון כיום?

האתגרים העיקריים של כלל החברות הינם, לפי הסדר:

(המספרים אינם מסתכמים ל-100 כי ניתן היה לתת כמה תשובות)

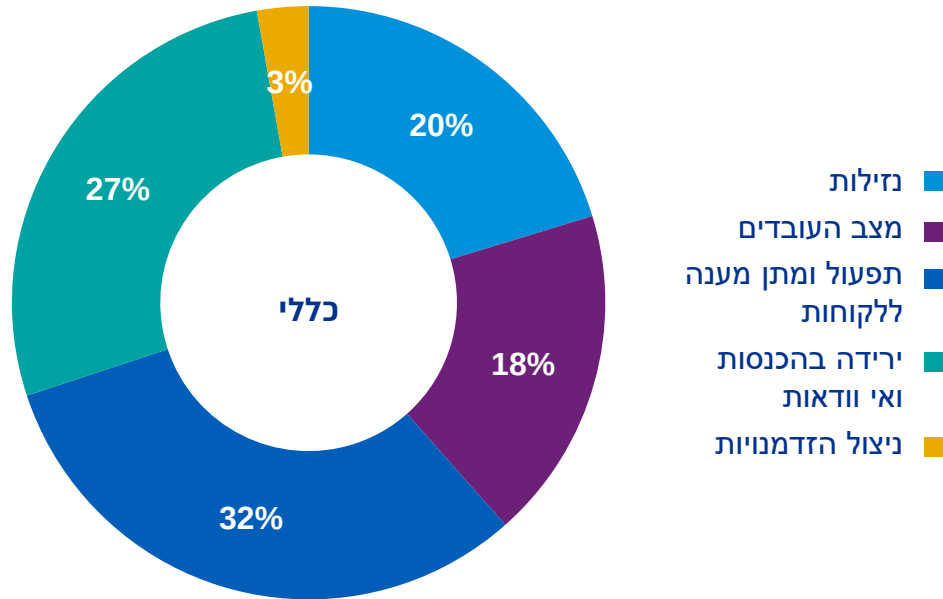
❌ תפעול ומתן מענה ללקוחות (32%)

❌ ירידה בהכנסות ואי-ודאות קדימה (27%)

❌ שמירה על נזילות (20%)

❌ תפקוד ויציבות הנפשית של העובדים (18%)

✅ 3% מהחברות חושבים על ניצול הזדמנויות הנוצרות במשבר



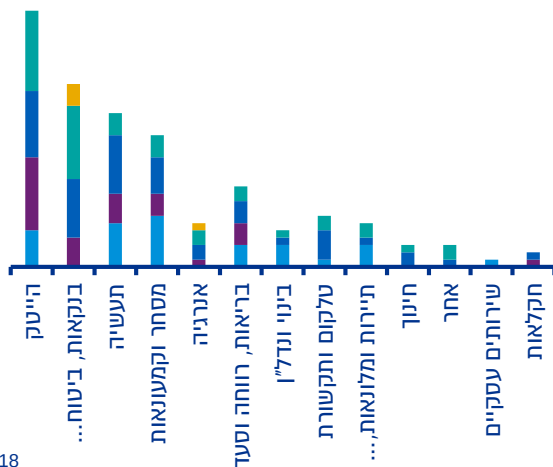
ענפים

- במרבית הענפים האתגר המרכזי השבוע היה לתפעל את העסק ולשמור על העובדים
- בענפים שפעילותם נעצרה, האתגר המרכזי הינו שמירה על נזילות והכנסות – תיירות ובידור, מסחר, בינוי ונדל"ן.
- מצב העובדים מדאיג את ההייטק יותר מאשר את השאר

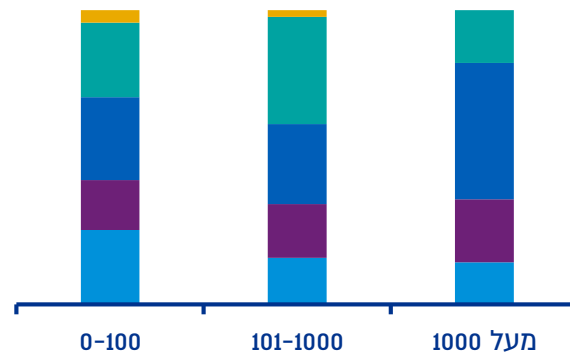
גודל

- החברות הגדולות מוטרדות בעיקר מהתפעול ומצב העובדים וכחות מנזילות כיום
- החברות הקטנות מוטרדות בעיקר מהנזילות והמכירות לעתיד. יש ביניהן גם כאלה שרואות הזדמנויות במשבר.

ענף



גודל



תודה רבה

המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הצרכים הייחודיים של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי. מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

KPMG International Cooperative ("KPMG International") הינה ישות שוויצרית. פירמות החברות ברשת של פירמות עצמאיות של KPMG מסונפות ל - KPMG International. KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי צדדים שלישיים ול- KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת.

© 2020 סומך חייקין, שותפות ישראלית וחברה ברשת של פירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG ("KPMG International") International Cooperative ישות שוויצרית. כל הזכויות שמורות.