

מנכ"ל פלאפון ו-" yes: **הצלחה ניהולית נמדדת ביכולת להוביל שינוי**

**בכנס המנהיגות הצעירה של גלובס דיבר אילן סיגל על הניהול הכפול של פלאפון ו-
yes, על האחריות להפעיל תשתית סלולר קריטית, על המעבר משירותי סטרימינג
לשיתופי-פעולה ועל השינויים שהובילו את yes לרווחיות**

מיטל וייזברג 03.05.2026 **גלובס**

בכנס המנהיגות הצעירה של גלובס לשנת 2026, התארח אילן סיגל, מנכ"ל פלאפון ו- yes, לשיחה עם עורכת גלובס נעמה סיקולר. סיגל, שמוביל במקביל שתי חברות ותיקות אך שונות באופיין, תיאר את תפקידו כמצב ניהולי כמעט ניסיוני. "זה לא טריוויאלי, ואני לא חושב שיש משהו כזה בארץ", אמר, והוסיף כי מדובר בשתי חברות עם תרבויות שונות לחלוטין ומבנים שונים, מה שהופך את האתגר ל"מורכב, סופר מעניין ומרתק".

לדבריו, בעוד פלאפון היא חברה תשתיתית יציבה הפועלת בפריסה רחבה ומהווה רכיב קריטי בתשתיות המדינה yes, היא חברה שעברה טלטלות רבות לאורך השנים. פלאפון היא תשתית סלולרית מאוד חשובה בישראל, ויס היא ספינת הדגל של התוכן", אמר, וציין כי במשך שנים רבות yes התקשתה להגיע לרווחיות.

לצד האתגרים העסקיים, סיגל הדגיש את הגישה האישית שמנחה אותו כמנהל, ובעיקר את הקשר בין משמעת אישית להצלחה מקצועית. "לא פחות חשוב מניהול זמן זה ניהול אנרגיה", אמר, והסביר כי פעילות גופנית יומיומית מאפשרת לו לשמור על חדות לאורך היום ולקבל החלטות גם בשעות מאוחרות. הוא תיאר זאת כפילוסופיית חיים שלמה, שבה הגוף והראש פועלים יחד. לדבריו, ניהול תזונה, ספורט ושגרה אישית אינם נפרדים מהניהול העסקי אלא חלק בלתי נפרד ממנו. כשהאנרגיה חזקה מאוד, הגוף והראש צלולים, וההחלטות שמתקבלות הן הטובות ביותר, גם אם הן קשות", אמר, והוסיף כי מדובר בתהליך מתמשך של תחזוקה עצמית שמאפשר עמידה בעומס ובמורכבות.

מחברות לגאסי לסטארטאפ

אחד הנושאים שעלו בשיחה הוא **שילוב הבינה המלאכותית בחברות ותיקות**. סיגל תיאר כיצד כבר בתחילת 2023 החלו צוותים פנימיים בשתי החברות לבחון את הטכנולוגיה, ומהר מאוד היא שולבה בפעילות השוטפת. "אנחנו משתמשים ב־ AI בבכתיבת קוד, בשירות לקוחות, בתמיכה וגם בזיהוי תקלות מראש", אמר. עם זאת, לדבריו, **האתגר המרכזי לא היה טכנולוגי אלא אנושי**. הוא סיפר כי אחד הצעדים הראשונים היה **יצירת אוריינות בקרב העובדים, מתוך הבנה שפחד מהטכנולוגיה עלול לעכב את הארגון**. "נתנו לעובדים להתנסות ולקבל את הכלים, כדי שכשהשימוש יגיע הם לא יפחדו מזה", אמר. לדבריו, **מדובר בתהליך ארוך שמצריך גם עבודה מול ועדי עובדים ושכנוע מתמשך, אך כזה שמייצר בסופו של דבר ארגון יעיל יותר**.

המורכבות הניהולית קיבלה מימד נוסף עם פרוץ המלחמה באוקטובר 2023. סיגל תיאר כיצד בתוך יום הוקמו חמ"לים, וכיצד החברה נדרשה לפעול כגוף תשתיתי לכל דבר. "יש ארבע תשתיות בישראל - אנרגיה, חשמל, מים וסלולר. בלעדיה אי אפשר", אמר, והדגיש כי האחריות לשמירה על רציפות השירות היא קריטית.

לדבריו, צוותים יצאו לשטח כדי לתקן תקלות גם באזורים מורכבים, כולל בעוטף ובצפון, ולעיתים אף סייעו ישירות לחיילים. במקביל yes, סיפקה תכנים חינוכיים לציבור, מתוך הבנה שלצד הצורך במידע קיים גם צורך בהפוגה. טלוויזיה היא גם אסקפיזם", אמר, והסביר כי השירותים הללו הפכו לחלק מהתמודדות אזרחית רחבה יותר עם המציאות.

המהפך של yes

סיגל הרחיב על השינוי האסטרטגי שעברה yes בשנים האחרונות, שהוביל אותה לראשונה לרווחיות. לדבריו, ההבנה הייתה כי מודל הפעילות הישן אינו בר קיימא, במיוחד לנוכח עלויות התוכן הגבוהות והתחרות מצד שירותי הסטרימינג. הבנו שאם זה המצב אין לחברה סיכוי, ולכן צריך לגוון את מקורות ההכנסה, "אמר.

בין המהלכים המרכזיים שמנה היו יציאה מתשתית הלוויין, מעבר לעולם הסיבים, ושיתוף פעולה עם שירותי סטרימינג במקום ניסיון להתחרות בהם. "במקום להלחם בנטפליקס, ב-HBO ובדיסני הכנסנו אותם לתוך הפלטפורמה של יס, ואז במקום לקנות בחוץ קונים, דרכנו" הסביר. בנוסף, החברה החלה להיכנס לעולם הפרסום, מהלך שנועד לייצר מקורות הכנסה חדשים. לדבריו, השילוב של צעדים אלה הוביל לכך ש yes-הפכה לחברת הטלוויזיה הגדולה בישראל ואף רשמה רווח לראשונה.

"כדי לייצר צמיחה בשוק הסלולר, צריך מיזוגים בין חברות"

עוד ציין סיגל כי כיום ישראל נמצאת בפיגור בתשתיות הסלולר ביחס לעולם. לדבריו, "ישראל היום מקום 65 במהירות הסלולר בעולם, וזה לא מתאים לנו". הוא תיאר שוק שנשחק לאורך שנים: "יש את הבדיחה איך אתה נהיה מיליונר? אתה מתחיל מיליארדר, וזה מה שקרה לשוק הסלולר", ואמר כי לאחר יותר מעשור של ירידה בהכנסות, הגיע הזמן לשנות כיוון. לדבריו, התחרות אינה יכולה להישאר רק סביב המחיר, אלא חייבת לעבור גם לאיכות, מה שמצריך השקעות כבדות בתשתיות. כדי לאפשר זאת, קרא להקלות מצד המדינה: "יש מאות חסמים ואגרות ששוק הסלולר משלם", וציין כי פעל בעצמו מול מקבלי ההחלטות כדי לנסות ולהסיר חלק מהם.

בהתייחס לניסיון לרכוש את פעילות הסלולר של הוט מובייל, עסקה שלא הבשילה בסופו של דבר, הרחיב סיגל על הצורך במהלך מבני רחב יותר בענף. עוד ציין כי "זה לא נגמר עד שזה לא נגמר", ואמר ש"כדי לייצר צמיחה ולהביא אותנו לטופ של תשתיות סלולר, צריך מיזוגים בין חברות", והסביר כי מדובר במהלך מקובל בשווקים אחרים. לדבריו, הניסיון לקדם עסקאות מסוג זה נתקל בהתנגדות רגולטורית: "ניסינו להסביר לרגולטור, אבל בסופו של דבר הוא לא שמע אותנו, ואני מצטער על כך". למרות זאת, הוא הבהיר כאמור כי החברה אינה מוותרת על הכיוון האסטרטגי: "אם לא, אנחנו מחפשים גם בארץ וגם בעולם", וציין כי מיזוגים ורכישות נותרו יעד מרכזי עבורו.

בסיום השיחה, כשנשאל היכן הוא רואה את עצמו בעתיד, נמנע סיגל מלהציג תוכנית סדורה קדימה, אך הדגיש את החיבור האישי שלו לתפקיד. "אני מאוד נהנה לנהל מערכות מורכבות", אמר, והוסיף כי השילוב בין עולם התוכן לבין תשתיות הסלולר מעניק לו תחושת משמעות. לדבריו, "זו זכות לנהל חברת טלוויזיה ותוכן... ואני מרגיש שאני תורם לוול-ביינג

של אנשים", והבהיר כי לפחות בשלב זה, המיקוד שלו הוא בעשייה עצמה ולא בתכנון היעד הבא.