

מנכ"ל בזק סוגר שנה ראשונה בתפקיד ומדבר על המאבק הגדול ביותר שלו
ניר דוד עשה את כל הדרך מטכנאי שטח שמשחיל כבלים ופורס תשתיות לכיסא המנכ"ל בבזק • בראיון
לגלובס הוא מספר על האתגרים בבניית מנועי צמיחה חדשים, כמו חשמל, על המאמץ לשלב AI בחברה,
ועל הקרב שישנה את כל התמונה - הביטול המיוחל של ההפרדה המבנית

בר לביא 13.04.2025 **גלובס**

"הגעתי ליום הראשון בעבודה עם חולצה לבנה, ואז אמרו לי 'תעלה על טרנזיט גדול, יש מאחורה תוף, הולכים להשחיל כבלים ולפרוס תשתיות ברחבי המדינה'. הייתי בטוח שבכלל אלך ללמוד פסיכולוגיה", מספר ניר דוד, שהתחיל את הדרך שלו בבזק כטכנאי שטח שרק השתחרר מחיל הים. לפני שנה קיבל דוד את המפתחות לחברה, אחת המשפיעות והגדולות במשק הישראלי: "אני מאוד גאה במסלול הצמיחה שלי בחברה, הוא כלל את כל האזורים הקריטיים", הוא מספר בראיון לגלובס.

האתגרים של חברת התקשורת הגדולה בישראל השתנו מאוד. אם בעבר המיקוד שלה היה בטלפוניה קווית ובתשתיות, כיום היא עוסקת גם בתחומים כמו חשמל ובונה מנועי צמיחה חדשים לחלוטין. "פעם היית אומר, חשמל זה הדבר הכי חשוב, או מים הם הדבר הכי חשוב. היום תקשורת היא הדבר הכי חשוב, אי אפשר בלעדיה", אומר דוד. בסיכום שנה של כהונה, הוא מספר על האתגרים הגדולים שזימנה המלחמה, לרבות מתן שירות בתקופות ובמקומות כמעט בלתי אפשריים, וטוען בנחרצות נגד ההפרדה המבנית, זו שסיככה בעבר את החברה. בנוסף הוא מגלה מה עשוי להיות הצעד הבא, מדבר על שינוי הגישה הניהולית בעקבות המלחמה ולא שוכח מי פתח לו את הדלת הגדולה.

דוד הוא איש של מדדים ומספרים. כל הוצאה בארגון עוברת אישור אישי שלו וכמעט בלתי אפשרי להפתיע אותו. "חיפשתי תמיד את המקומות הנמדדים, המקומות הקשים, שבהם כל הזמן נבחנו תחת זכוכית מגדלת. הבנתי שבכל מקום כזה שאני אעשה את העבודה היטב, תהיה לי הזדמנות לעשות את הקפיצות בתוך הארגון, וככה באמת היה. הגעתי למוקדים הכי מסובכים. הקפיצה הגדולה הייתה בתקופת דודו מזרחי, שהיה אז מנכ"ל ונתן לי את ההזדמנות להיות סמנכ"ל החטיבה העסקית של בזק. בעצם דודו בא ואמר לי 'קח את המפתחות לאחת נושאות המטוסים הכי גדולות בארגון הזה'. עשיתי שם חיל, וזו הייתה הנקודה שהדירקטוריון בחר בי למנכ"ל".

מה היה הצעד הראשון שלך כמנכ"ל?
"בניית תוכנית אסטרטגית. חלמתי על התפקיד הזה וידעתי שאני מגיע לעשות דברים גדולים, לא בשביל לחבר עוד בית, לעשות עוד מכירה או להרוויח עוד שקל, את זה כל מנכ"ל יודע לעשות.

"המודל האסטרטגי של בזק נשען קודם כל על שירות. זה מביא הערכה ונאמנות, מביא את המכירות וגם יביא את השימור. האסטרטגיה הזו הוטמעה בכל הארגון. אין עובד שתראה עולה במעלית או יורד מעמוד תקשורת ולא מדקלם את זה. יש לנו 5,500 עובדים וכולם מדקלמים את זה".

המלחמה העסיקה בהרבה חזיתות

עם פרוץ המלחמה נקלעה בזק למצב מורכב, בדומה לחברות חיוניות אחרות. מצד אחד, מאות עובדים גויסו למילואים, בעיקר עובדי שטח מיומנים. מצד שני, הצרכים לאספקת תקשורת חיונית זינקו. הפגיעה בתשתיות הייתה משמעותית, וגם הדרישות מצד כוחות הביטחון. "היינו עסוקים בהרבה מאוד חזיתות. הבסיסית היא עובדים שנפגעו. משפחות שנפגעו במלחמה, בנובה, עובדים שהילדים שלהם נהרגו. 200 עובדים פונו מהבתים שלהם. בנוסף, 500 עובדים שלנו גויסו למילואים. איבדנו כוח עבודה מאוד חזק.

לגבי התפקוד, ניכר כי דוד גאה במיוחד: "עובדים שלנו תיקנו תקלות לצה"ל ולזרועות הביטחון תחת אש. היו עובדים שיושבים בכלים צבאיים, שוירים עליהם ומסוקי קרב באוויר מחפים עליהם, והם מתקנים סיבים כדי להחזיר שירות למערכות חיוניות של צה"ל. כדי שלצה"ל יושבו העיניים לראות מה קורה בגזרה".

הלקוחות שילמו את המחיר ונאלצו לחכות יותר?
"86% מהתקלות המדווחות נסגרות בתוך 24 שעות. זה הסטנדרט שלנו, והיה מאתגר לשמור עליו. העובדים שנשארו הבינו שהם צריכים לקחת אחריות הרבה יותר משמעותית מזו שהייתה להם קודם. הרחבנו שעות נוספות, העמסנו יותר על ימי שישי, ובמקומות שזיהינו מצוקה קלטנו עובדים חדשים".
ומה לגבי העובדים שפוננו?

"יש לנו מוקד בקריית שמונה עם מעל 150 עובדים. כשפרצה המלחמה, העובדים האלה יצאו מהמוקד ולא היו יכולים לעבוד בקריית שמונה יותר. הפעלנו אותם כקהילה וירטואלית בכל הארץ, מהיכן שהם פונו. אגב, המוקד בקריית שמונה ספג פגיעה ישירה. ביום הראשון שיכולנו, מיד החזרנו אותו - שיפצנו וחידשנו אותו. במקביל פתחנו מוקד בראש פינה, כדי שמי שרוצה להגיע פיזית יוכל להתחבר שם. עשינו גם ניידים של כוח אדם - כל הזמן בדקנו איפה העומס שלנו במדינה, והפעלנו גמישות גיאוגרפית".
ניר דוד

אישי: בן 56, נשוי+2, מתגורר ביקנעם
השכלה: הנדסאי חשמל, בעל תואר ראשון בכלכלה וניהול מהאוניברסיטה הפתוחה ותעודת הוראה בפזיקה מהמכון הממשלתי להכשרה בטכנולוגיה ומדע
מקצוע: התחיל בבזק כעובד תשתיות, עבר דרך ניהול אגף קשרי לקוחות, היה סמנכ"ל ומנהל החטיבה העסקית, מנכ"ל מזה שנה
עוד משהו: חובב צילום וטיולי טבע. אוהד מכבי חיפה מושבע

בעלת השליטה מימשה, והזרים הגיבו

בחודשים האחרונים חוותה בזק מספר אירועים הקשורים למשקיעים הזרים. במרץ קרן סרצ'לייט, ששולטת בבזק דרך בי קום יחד עם דוד פורר, מימשה 5.8% מהמניות שלה בקבוצה בתמורה לכ-900 מיליון שקל.

אם מסתכלים על מניות פרטנר וסלקום בשנה-שנה וחצי האחרונות, הן בביצועים עודפים עליכם. נראה שהשוק רואה שם אפסייד לעומתכם.

"אני לא מתייחס למניה, זה לא נכון לי להתייחס אליה. בוא נתמקד במשקיעים, בשוק ובחברות. משקיעים בוחרים להשקיע במקומות שהם מניחים שיתנו את התשואה הגבוהה ביותר. כשהם משקיעים בבזק, הם יודעים שזה משהו מאוד בטוח, פחות תנודתי. בזק היא חברה מאוד חזקה, ומשקיעים מעריכים אותה.

"אם מסתכלים על מבנה השליטה בבזק, החברה מוחזקת על ידי קרן סרצ'לייט במעל 20% ובשיעור דומה על ידי המוסדיים. לא נשאר הרבה למסחר, זה חלק מהיציבות שלה. על ה-900 מיליון שקל שמימשה סרצ'לייט היו מעל 3 מיליארד שקל ביקושים. מתוכם, החלק הגדול היה מחוץ לארץ. מעל 40 חברות בינלאומיות רכשו את מניות בזק - חברות ההשקעה הכי גדולות בעולם, אפשר להזכיר את בלאקרוק כאחת מהן. זה מראה עד כמה בזק אטרקטיבית".

יכול להיות שבזק תישאר חברה בלי גרעין שליטה?
"יכול להיות תרחיש כזה. יכול להיות גם שקרן סרצ'לייט תמשיך להחזיק, ויכול להיות שיגיעו אחרים. כל סצנריו אפשרי".

עד כמה בעלי השליטה הנוכחיים מעורבים ואקטיביים?

"יש להם נציגות בדירקטוריון והקשר הוא מול הדירקטוריון. בשנה שאני בתפקיד לא הגיע שום מסר חריג, הם נותנים להנהלה לנהל. היו"ר תומר ראב"ד מאוד מעורב אבל לא מתערב. יש לנו דירקטוריון מאוד מנוסה ודעתן אבל הוא לעולם לא מתערב".
אירוע נוסף שחוויתם הגיע מצד קרן העושר הנורבגית, שחיסלה את האחזקות בחברה בגלל טענות על כך שאתם פועלים באזור יהודה ושומרון.
"זה לא השפיע על המשקיעים. אנחנו רואים את המשקיעים הזרים מחזרים וחוזרים".

המלחמה הפתה משאבים לשיקום חיילים

עם פרוץ המלחמה, בזק ביצעה שינוי אסטרטגי במדיניות האחריות התאגידית ובפרט במדיניות התרומות שלה. כפי שמסביר ניר דוד, מנכ"ל החברה: "הקטנו את התפיסה שעלינו לעזור לצמצום הפערים הדיגיטליים כפי שהיה עשרות שנים, וכל המשאבים שלנו מושקעים עכשיו בחיילי צה"ל - סדיר, מילואים, אלה שהשתחררו ומחפשים את עצמם וצריך לעזור להם פיזית, נפשית, כדי להשתקם".

קראו עוד

הקוף על הגב והמאבק הגדול

אם יש מגבלה אחת שבבזק היו רוצים להיפטר ממנה מזמן, זו ההפרדה המבנית. מדובר בהוראה שקובעת שבזק והחברות בנות שלה - yes, פלאפון ובזק בינלאומי - חייבות להתנהל בנפרד: הנהלות שונות, עובדים שונים, משרדים אחרים וכדומה. מבחינת בזק, הדרישה הזו יוצרת כפילות בהוצאות, מסרבלת את השירות, ומהווה נטל שאינו מוטל על מתחריה, שיכולים בניגוד אליה להציע חבילות משולבות של אינטרנט, סלולר וטלוויזיה.

אבל זה אירוע מסובך, בטח לאור הזיכרונות מאירועי העבר שצמד המילים "הפרדה מבנית" מקפיץ, זכר לתיק 4000. בנוסף, ועד העובדים בחברה מתנגד ולרגולטורים הרלוונטיים זה לא נראה דחוף. בבזק מאמינים שהפעם זה יקרה, ואפילו שכרו את שירותי הייעוץ של גלעד ארדן, מי שהיה בעבר שר התקשורת, שנחשב לעומתי לחברה ומגיע משורות הליכוד. פרסומת-

"אני לא יודע למי יש אינטרס יותר גדול בביטול ההפרדה המבנית - לבזק או למדינת ישראל", אומר דוד. "ההפרדה היא נזק קבוע למדינת ישראל ולצרכנים בה. הביטול יביא להורדת מחירים וגם לשיפור השירות".

אתה מדבר על הוזלת מחירים, אבל כבר היום יש תחרות. פעם על טלוויזיה וסלולר היינו משלמים מאות שקלים בנפרד. זו הבעיה?

"היום כשיש לך תקלה ב-yes, אתה מתקשר אליהם והתשובה הרבה פעמים היא: 'זו לא בעיה שלנו, זו בעיה בתשתית'. בוא נעלה את בזק'. ואז בזק אומרת 'לא, לא, זו בעיה ב-yes'. ואז צריך גם שני טכנאים נפרדים. אין בזה היגיון. זו החלטה אנכרוניסטית ואין בעולם מודל של טלוויזיה ותשתית נפרדים. המחירים באמת ירדו. בתקשורת אנחנו זולים בכ-22% ממוצע ה-OECD. אין כמעט דוגמאות נוספות. בנוסף, לפי מדדים בינלאומיים מדינת ישראל נמצאת בטופ העולמי של התקשורת הקווית. אז אתה בטח אומר, התקשורת הכי טובה בעולם, המחיר הכי זול בעולם. סימן שהחברות מאוד מאוד יעילות. אבל ביטול הפרדה מבנית יאפשר לשתי חברות לייצר סינרגיה".

למה לא עושים את זה?

"משרד התקשורת הודיע לראשונה שהבחינה של ביטול ההפרדה המבנית היא בתוכניות העבודה שלו. הם בוחנים את זה עכשיו, ואני חושב שזה יהיה הרבה יותר מהיר ממה שזה נראה".

יכול להיות שזה לא קורה כי עוד כולם מסתכלים על הפרשה ההיא ואומרים, "בוא לא ניגע בזה"?

"אני לא רוצה לקשור לפרשה ההיא, אבל ייתכן שאנחנו משלמים פה איזה מחיר. אני פוגש את הרגולטור, משרד התקשורת. הפעם הם מגיע לשם ענייניים ובוחנים מה תהיה התועלת לצרכנים".

ארדן עוזר לכם בזה?

"בזק מעסיקה הרבה מאוד יועצים במגוון תחומים, וחשבנו שנוכל לקחת מישהו שלא מזוהה עם בזק. מישהו שהיה שר תקשורת, בן אדם סופר מקצועי, ולשים אותו בממשק ובבחינה מול המשרד. זה לא אירוע גדול אבל מאחר שמדובר בגלעד ארדן, זה תפס".

ימים ספורים לאחר הראיון עם דוד, פרסם משרד התקשורת את תוכנית העבודה שלו ל-2025 שבה אחת המשימות העיקריות היא "גיבוש עבודת מטה לכתיבת הוראות אסדרה לעניין הפרדה מבנית עבור חברות טלקום".

פריקט הסיבים ומנועי הצמיחה העתידיים

אחד ההישגים המשמעותיים שמציין דוד הוא המהפך בתחום האינטרנט המהיר וההתקדמות בפריסת רשת הסיבים האופטיים. גם בסוגייה זו, לא הכול הלך חלק. במשך שנים היו מאבקים רגולטוריים שביקשו לשמור על התחרות ולמנוע שליטה אבסולוטית של בזק בשוק. "המתחרים התחילו לפרוס סיבים, ובזק התחילה באיחור. אבל עד שלא הגענו, לא הייתה מהפכת סיבים בישראל. כבר בשנה הראשונה הגענו למיליון משקי בית. אחרי זה, כל שנה כמעט חצי מיליון משקי בית. זה קצב פריסה שלא קיים בעולם".

פריסה זה יפה, אבל הלקוחות מתחברים? זה שיש לי סיב בבניין לא אומר שאני מסכים לשלם. "ההמרה של לקוחות מרשת הנחושת לרשת הסיבים היא בקצב שאין כמותו בעולם. אנחנו היום עם מעל 30% טייק אפ. זה נתון מטורף, וממשיכים לפרוס".

אחד המכשולים הגדולים בתחום הסיבים הוא שמדובר בעסק יקר. זה לא משתלם כלכלית באזורים מרוחקים עם אוכלוסייה קטנה.

"היישוב הראשון שבזק פרסה בו היה מטולה. הגענו ראשונים לנקודה הכי צפונית בישראל. מטרת העל היא לספק תשתיות בכל המדינה".

תחום חדש אליו חדרה בזק בשנה האחרונה הוא החשמל. "מה שעשינו בסיבים, אנחנו עושים עכשיו בחשמל. עד שבזק נכנסה הכול היה מנומנם, אף אחד בכלל לא ידע שיש אפשרות לעבור לחשמל מספקים פרטיים ולחסוך כסף", אומר דוד. הכניסה של בזק היא יישום של רפורמה המאפשרת להתחרות בחברת החשמל ולספק אנרגיה למשקי בית.

לפני הכול, אפשר להרוויח מזה כסף? לאחרונה צמצמתם את ההנחה שנתתם בתחילת הדרך. "צריך לחלק את זה לטווח קצר ולטווח הרחוק. בטווח הרחוק יהיו פה כמה מאות מיליארדי שקלים שייכנסו לשוק לפוטנציאל בטווח הקצר. אנחנו עובדים עכשיו על נתח שוק, הגדרנו שעד 2030 נהיה עם 400 אלף לקוחות. אנחנו מעל היעד בתוכנית העסקית, ואין מספיק חשמל זול בישראל".

מאיפה מגיע החשמל?

"יחד עם קרן ג'נרטיב קפיטל הקמנו את בזק ג'. החשמל שאנחנו קונים הוא לא זול. הרבה פעמים אנחנו קונים חשמל מנוגה (חברה ממשלתית לניהול אספקת חשמל, ב"ל) במחירים יקרים, וזה לא מודל רווחי בהגדרה. אבל בתוך שנתיים יש לנו סיכוי מאוד גדול להיות חברה רווחית. במקביל, שר האנרגיה אלי כהן ורשות החשמל שוברים את הראש בניסיון להגביר את התחרות".

מה צריך באמת כדי להגדיל את התחרות?

"קודם כל לאפשר ליצרנים הפרטיים למכור את החשמל לא לנוגה, אלא לשוק. אז יהיה יותר היצע של חשמל זול ויותר תחרות. האירוע השני שצריך להתבצע הוא היכולת לחבר לקוחות ולנייד לקוחות בזמן קצר. היום התהליך מאוד מורכב וכולו ידני. כשרוצים לעבור בסלולר או באינטרנט זה קורה באותו היום".

תשמרו על ההנחה שאתם נותנים היום? התחלתם עם 7% וירדתם ל-6%.

"יכול להיות שגם נגדיל אותה, אבל גם יכול להיות שהיא תתכווץ. זו פונקציה בסוף של התוכנית העסקית ואין היא פוגשת את המציאות".

התוכנית לעתיד ועולמות ה-AI

לאורך כל השיחה, מדגיש דוד שבזק היא הרבה יותר מתשתיות וטלפוניה, ויש לו חזון ברור. "פעם היינו מדברים חמש שנים קדימה, בעולם שלנו היום אני חושב ששלוש שנים קדימה זה כבר אירוע גדול. בעולם העסקי מדובר בכניסת העננים הגלובליים לישראל, והם דורשים תקשורת מאוד חזקה והשקעה בתשתיות. בזק משקיעה מעל 1.1 מיליארד שקל בכל שנה", אומר דוד, כשהוא מפרט על הדאטה סנטרים שבונות בישראל ענקיות הטכנולוגיה הבינלאומיות.

טכנולוגיה אחת מלהיבה אותו במיוחד: "לפני שנתיים, כשהייתי סמנכ"ל, שלחתי להנהלה באופן חריג מייל ביום שבת. כתבתי - היכנסו לקישור הזה, ומאותו הרגע החיים שלכם ישתנו. זה היה ChatGPT. בלתי ניתן להכיל את האירוע הזה של ה-AI. זה כמו לשבת להסתכל לשמיים ולשאל את עצמך, רגע, מה יש מאחורי הכוכב הזה, מה יש מאחורי הכוכב הבא ואיפה זה נגמר?".

איך בעצם בזק מתכוונת לעשות כסף מ-AI?

"אני מחלק את זה לשניים. ראשית, ה-AI יעזור מאוד לצמצם הוצאות. שנית, ה-AI יסייע בזיהוי הזדמנויות מכירה טובות יותר, ומשם נתחיל להביא כסף. כשמסתכלים על בזק כחברת תשתית, הדבר הכי חשוב הוא שה-AI מגדיל דרמטית את צריכת התקשורת במדינת ישראל. חוות השרתים צריכות תקשורת איכותית, והאפליקציות בקצה ילכו ויתרחבו, מה שיחייב את המשתמשים להגדיל את רוחב הפס שלהם. כולם - הארגונים הגדולים, חוות השרתים, והצרכנים הביתיים - יזדקקו ליותר ויותר קישוריות.

"יש מנכ"לים של חברות שבטוחים שהטכנולוגיה עוד לא בשלה. כשנכנסתי לתפקיד מיניתי צוות שבוחן את כל הארגון. עכשיו יש לנו תוכנית סדורה, עם שישה אזורים שאנחנו תוקפים בעוצמה. כל הצרכנים של בזק יפגשו זאת בחצי שנה הקרובה בצורה חזקה מאוד".

תן רמז.

"לדוגמה, נציג דיגיטלי שהוא יותר שירותי ממה שאתה מכיר. הוא לא נופל מהנציגים המצוינים שיש לחברת בזק. אנשים יתקשרו לבזק רק בשביל לדבר על זה. אני אומר את זה בוודאות".

לקראת סיום, יש מהלך שאתה מרוצה ממנו במיוחד?
"אני מתעקש על כמה. האצת פרויקט הסיבים, הכניסה לעולמות אבטחת המידע של הלקוחות העסקיים
ופיתוח מוצרי הליבה של בזק. היום הטלפוניה היא בערך 6% מהכנסות הקבוצה, פעם זה היה 100%".
קראתי שהמנכ"ל לשעבר דודו מזרחי אמר שבזק היא היום "מונופול מתכווץ". מה דעתך על כך?
"יש לי הערכה מאוד גדולה לדודו, מאוד. דיברנו על זה. אבל עובדתית, בזק היא לא מונופול ולא
מתכווצת".

איפה נראה את בזק בעוד שנה?
"חברת התקשורת המובילה בישראל בכל פרמטר שתבחר. אני רוצה לראות את בזק בעוד שנה גם
חברת אינטרנט וטלוויזיה".
היה לך רעיון להקים מיזם טלוויזיה בתוך בזק קווי, נוסף ל-yes, זה על הפרק?
"אני מאמין שמשרד התקשורת יבטל את ההפרדה המבנית. בהינתן וזה לא יקרה, הכול פתוח. בזק היא
החברה היחידה שיש לה את הנכות הזו. אם זה לא יתקיים, בזק תצטרך לפתח את השריר הזה. אין לה
ברירה. או שהרגולטור יתעשת או שבזק תתעשת".