

# המהלך ה-20: מהלכים אסטרטגיים - עבר,

## הווה ועתיד ד"ר ליאור שוחט



ב-18 בפברואר, קיים מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי את המפגש ה-20 בסדרת מפגשי "המהלך האסטרטגי". המפגש החגיגי הוקדש לרטרוספקטיבה של ההתפתחות האסטרטגית של ארבע חברות אשר הציגו במפגשי "המהלך האסטרטגי" בין השנים 2006-2014.

חיים הורוביץ הוסיף וסיפר כי אביו שעמד בראש המכון אהב את כל החברות הישראליות אולם הטיף לגידול באמצעות רכישות ומיזוגים לצד העזה ותכנון ארוך-טווח. לכן המפגש ה-20 מעניק הזדמנות נדירה לעקוב מקרוב אחרי חברות שהציגו כאן בעבר.

ארבעת המנכ"לים שחזרו בכדי להציג את קפיצות המדרגה שהשיגו מאז הוצגה חברתם לראשונה ב"מהלך" הם:

**אורי יהודאי** – פרוטרם

**גיל שרון** – פלאפון

**גיורא בר דעה** - Sabra מקבוצת שטראוס

**דוד מימון** - אל על

ב-18 בפברואר, קיים מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי את המפגש ה-20 בסדרת מפגשי "המהלך האסטרטגי". המפגש החגיגי הוקדש לרטרוספקטיבה של ההתפתחות האסטרטגית של ארבע חברות אשר הציגו במפגשי "המהלך האסטרטגי" בין השנים 2006-2014.

אודי אהרוני מנכ"ל לה"ב פיתוח מנהלים וד"ר רווית כהן-מיתר, מנהלי המכון, ציינו בפתיחה כי המהלך האסטרטגי הושק לפני 9 שנים, בעיצומה של מלחמת לבנון השנייה, כמיזם המבטא את תפיסותיו של אלי הורוביץ המנוח לגבי החיבור בין אקדמיה לפרקטיקה בכדי לתרום לחינוך שוק לחשיבה אסטרטגית לטווח-ארוך. במסגרת 19 המפגשים שהתקיימו עד היום, הציגו לא פחות מ-50 חברות ישראליות מובילות, והגידול בפעילות המכון התאפשר גם בזכות נדיבותה של משפ' הורוביץ.

## פרוטרום;

בהופעתו הראשונה במהלך, בפברואר 2008, סקר יהודאי את האסטרטגיה שהפכה חברה מקומית קטנה לשחקן גלובלי משמעותי, תחת החזון של "להפוך לשותפים מועדפים בהצלחה טעימה ובריאה" באמצעות שילוב של ייצור טעמים למוצרי מזון מעובד וכן מגוון מוצרי בריאות טבעיים. פרוטרום היא החברה היחידה בעולם שמחברת בהצלחה טעם עם בריאות.

העקרונות האסטרטגיים שהותוו במקור היו: מיקוד בלקוח, מיקוד בשוק, פורטפוליו מוצרים וכן יכולות ליבה ובעיקר מו"פ - באמצעותם הצליחה החברה לייצר צמיחה אורגנית מעל למקובל בתעשייה, הרחבה של מרווחים שתורמת לרווחיות וכן לרכוש ניסיון מוכח ברכישות ומיזוגים.

ב-2008 (12 שנים לאחר שהפכה לחברה ציבורית) מדווח יהודאי על הגדלת המכירות מ-10 ל-360 מיליון דולר, הגדלת הרווח התפעולי מ-1 ל-37 מיליון דולר וכן הגדלת שווי שוק של החברה מ-13 ליותר מ-500 מיליון דולר. בנוסף לחברה היו אז 18 אתרי ייצור, 24 מעבדות מו"פ וכן 48 משרדי מכירות ושיווק בעולם וזאת עם כ-1,500 עובדים.

כיום, 7 שנים אחרי, שב יהודאי להציג תמונה מרשימה לא-פחות והוכחת הצלחה של האסטרטגיה שגובשה באמצע שנות ה-90. לחברה 16,000 לקוחות הפזורים ביותר מ-150 מדינות בעולם והיא נחשבת לאחת מעשר החברות המובילות בתחומה בעולם (מקום 7).

פרוטרום הציבה לעצמה יעד אגרסיבי במיוחד של 1.5 מיליארד דולר מכירות ב-2020. יהודאי אומר כי האתגר של חברות ישראליות גלובליות לשמור על ישראליותן. בין עוצמות פרוטרום הוא מונה: מנהיגות, ניהול ותרבות יזמית, וכן רב-תרבותיות.

המכירות ממשיכות לגדול בעיקר בשווקים מתפתחים ובארה"ב והגיעו ב-2014 ל-למעלה מ-820 מיליון דולר, הרווח התפעולי גדל ל-320 מיליון דולר ושווי השוק הגיע ל-1.9 מיליארד דולר (כמעט פי-4 מהשווי שדווח במהלך ב-2008). פרוטרום הציבה לעצמה יעד אגרסיבי במיוחד של 1.5 מיליארד דולר מכירות ב-2020. לחברה יש כיום 37 אתרי ייצור, 42 מעבדות מו"פ וכן 73 משרדי מכירות ושיווק בעולם וזאת עם כ-3,000 עובדים (פי-2 מ-2008).

יהודאי מסכם ואומר כי האתגר של חברות ישראליות גלובליות לשמור על ישראליותן דוגמת טבע ואחרות, בעיקר לנוכח עובדת היותו של החלק הישראלי רכיב קטן יותר בפעילות. בין עוצמות פרוטרום הוא מונה: מנהיגות, ניהול ותרבות יזמית, וכן רב-תרבותיות: מנהלים מקומיים מנהלים את הסניפים בעולם.



במשך שנות קיומן זיהו חברות הסלולר צמתים אסטרטגיים שונים וניצלו אותם לטובתן. כעת נראה שיש צורך לחברה להמציא עצמה מחדש ואת זאת עשתה בהתבסס על ניתוח אסטרטגי מעמיק (ע"פ מטריצת GE) אשר זיהה את טכנולוגית הדור ה-3 ושירותי טלוויזיה במובייל כמיקודים בעלי אטרקטיביות ויכולת תחרותית גבוהות במיוחד. לפיכך, הוחלט לבחור בטכנולוגיית הדור השלישי כנקודת מובילות מול מתחרים, עם יעדי הובלה במספר מנויי דור 3 הובלה בהכנסות מדור 3 וכן בהשגת בעלות על התכנים העשירים ביותר. המיקוד החדש דרש חדשנות עסקית ובניה זהירה של המותג באמצעות גיוון בעולמות תוכן של מוזיקה וספורט. ברבעון הראשון ב-2007, נכון לעת ההופעה הראשונה במהלך, יכול שרון לדווח בגאווה כי פלאפון עקפה את פרטנר עם למעלה מ-350,000 מנויים והפכה למובילה בדור 3.

כיום דור-4 פועל בחלק מהאזורים אבל ברוב המקומות פועל דור-3. גורם המהירות הוא המאפיין החשוב שפלאפון מדגישים כמה שמבדל אותם מהמתחרים. גם בבדיקות עדכניות מבדקי המהירות מראים את עליונות הרשת שלהם על פני הספקים האחרים. הבידול העיקרי בין החברות הוא בגלישה ולשמחתו זה הפך להיות הדבר החשוב ביותר ללקוחות.

יחד עם זאת, הוא סבור שמה שמגביל את הצמיחה של החברה הוא בסופו של דבר האיכות הניהולית. לדבריו מציאת מנהלים גלובליים ישראלים מתבררת כאתגר מורכב מאד, ולכן הוא ממליץ לחפש שיתופי פעולה שיצמיחו מנהלים גלובליים. חוסר טאלנט בתחום הגלובלי בולם לדעתו את הצמיחה הארגונית והוא גם מה שמזין את האקזיטים הרבים שבהם אנו חוזים חדשות לבקרים.

### פלאפון;

בהופעתו הראשונה במהלך, ביוני 2007, סקר גיל שרון את האסטרטגיה שהתגבשה בפלאפון לנוכח הרוויה הרבה ששררה בשוק הסלולר בארץ בתחילת שנות האלפיים. התחרות העזה ששררה בין 3 חברות הסלולר שחקה את מדד ה-ARPU שהוא ממוצע ההכנסה למשתמש [המחושב כסך ההכנסות מחולק במספר הצרכנים]. במקביל נראה היה שהטלפון-הנייד הפך במהירות למוצר צריכה (Commodity). החברות צריכות היו למצוא דרך להתייעל ובה בעת לפתח מנועי צמיחה חדשים. ספציפית לפלאפון שהייתה כבר חברה בוגרת בת-20 יחסית למתחרות (חברת הסלולר הראשונה בישראל שהוקמה ב-1986 וששמה הפך לשם-עצם נרדף למכשיר עצמו) נוצר צורך להגדיר מחדש את זירות ההתמודדות. את 2001 מסיימת פלאפון בהפסד תפעולי גדול של 400 מיליון ₪.



בעת הזו מתמודדת פלאפון עם לא מעט קשיים על רקע התחרות האדירה מצד השחקניות החדשות, הוט מובייל וגולן טלקום. את הרבעון השלישי סיכמה פלאפון עם ירידה של 13% בהכנסות ל-824 מיליון שקל, והרווח התפעולי התזרימי (EBITDA) נשחק ב-18% ל-231 מיליון שקל (1).

### משטראוס מזון טרי לסברה-ארה"ב;

בהופעתו הראשונה במהלך, ביולי 2006, סקר מישל בן-וייס, אז מנכ"ל שטראוס מזון טרי, את ציוני הדרך של שטראוס בתחומים שמחוץ למוצרי חלב ניגר, שנתיים לאחר השלמת המיזוג בין שטראוס לעלית. ב-1991 נכנסה שטראוס לראשונה לעולם הסלטים המוכנים, ב-1995 חדרה לתחום הפסטה הטריה וב-2003 השלימה את החדירה לתחום ירקות טריים שטופים וחתוכים.

ב-2003 עומדת חברת הסלטים של שטראוס בפני שוק מורכב: בשוק הסלטים הקלאסי שאותו הובילה שטראוס במשך עשור, מאבד המותג "אחלה" את הבכורה והתחרות בשוק הבוגר הזה מתעצמת מאד. הפסטה הטריה לעומת זאת היא שוק בתולי ושטראוס השחקן היחידי שם אולם זו פעילות שאינה בליבת החברה. בתחום הירקות הטריים שטראוס פועלת שוב בשוק בתולי ובאמצעות מותג פרטי (Private Label) מהראשונים שנודעו בארץ. החברה כמובן מתלבטת באיזו אסטרטגיה לנקוט בכדי להתקדם הלאה. מתוך החלופות של המשך פעילות בארץ נבחרה החלופה של **להפוך מחברת סלטים לחברה של מזון טרי** שזו בהגדרה זירה רחבה יותר לפעילות שיכולה להכיל את שאיפות הצמיחה של החברה. בנוסף, נבחנת האפשרות של **התרחבות לחו"ל תוך פיתוח מומחיות עולמית בקטגוריה אחת: חומוס**.

ואולם, ב-2008 נתפסת החברה במשבר הפיננסי העולמי, וזאת ערב השקעה עצומה בפריסת התשתית לדור השלישי. האתגר היה לבנות 1,800 אתרים חדשים וכשהם היו כבר עם 60% פריסה פנו אליו מקרן אייפקס שהייתה בעלת השליטה בחברה על-מנת שיבחנו 3 חלופות, לנוכח המצב:

1. לדחות ההשקה בשנה
  2. לקיים השקה "רכה" למנויים בלבד
  3. לבצע השקה מלאה כמתוכנן
- בחברה מתקבלת החלטה להמשיך קדימה בכל הכוח, וב-2009 הרשת החדשה יוצאת לדרך.

כיום דור-4 פועל בחלק מהאזורים אבל ברוב המקומות פועל דור-3. גורם המהירות הוא המאפיין החשוב שפלאפון מדגישים כמה שמבדל אותם מהמתחרים. גם בבדיקות עדכניות מבדקי המהירות מראים את עליונות הרשת שלהם על פני הספקים האחרים. הבידול העיקרי בין החברות הוא בגלישה ולשמחתו זה הפך להיות הדבר החשוב ביותר ללקוחות. ב-2009 צמחו ב-14% יחסית לחברות האחרות. פלאפון השיגה רווח נקי במשך חמש שנים הגבוה בענף עם כמות מנויים קטנה יותר משתי המתחרות: 1.3 מיליארד ש"ח והם שומרים על המובילות גם כיום.

לחברה היו בסוף שנת 2013 כ-2.64 מיליון מנויים שביצעו בממוצע 480 דקות שיחה בחודש. נכון לסוף 2013 לחברה היו הכנסות של 3.81 מיליארד ש"ח ורווח של 563 מיליון ש"ח וכל זאת עם כ-2,800 עובדים (ויקיפדיה).



ב-2014 מייצג את קבוצת שטראוס גיורא בר דעה, משנה למנכ"ל הקבוצה, והוא פותח ברקע כללי של החברה: שטראוס פעילה ב-23 ארצות, היא חברת הקפה החמישית בעולם, מס' 1 במטבלים וממרחים בארה"ב, מס' 1 בסלטים ברוב העולם והמחזור עמד על 8.2 מיליארד \$ ב-2013. כיום חצי מהפעילות בארץ וחצי בעולם, ועם 14,000 עובדים בארץ ובעולם שטראוס בוחרת להיות ישראלית במיקום ובעלות. בר דעה טוען כי "ברור שחייבים לצאת לעולם כי אין לאן לגדול בארץ". שטראוס עושה זאת בעיקר דרך שותפויות, וניסיון החברה מוכיח כי הם יודעים לנהל שותפות לא רק עם קיבוץ בערבה, אלא גם עם חברת ענק אמריקאית. מקס ברנר, חומוס, ומים הן דוגמאות לבידול שלהם במוצרים מול העולם. ב-2007 עמדו המכירות בארץ על 3.2 מיליארד דולר והמכירות בחו"ל של הקונצרן היו 2.7 מיליארד דולר. ב-2013 המכירות בארץ הן 4.2 מיליארד דולר (31% גידול) ואילו בחו"ל הן עלו ל-4 מיליארד דולר (48% גידול).

ציוני הדרך במיזם החומוס של שטראוס מראים כי כפי שניתן לצפות מחברה עם שאיפות גלובליות היא העדיפה לרכוש שחקן מקומי ולא להתחיל בשינוע של חומוס מהארץ. ב-2005 רוכשת שטראוס 50% מהפעילות של Sabra בניו יורק מאוסם ומיהודה פרל [החברה הוקמה ב-1986 לשם אספקת חומוס וסלטים למגזר החרדי בניו-יורק] וב-2008 נרכשה מחצית מהחברה ע"י Ferito Lay של פפסי.

שטראוס מזון טרי שמה לעצמה את הייעוד של הענקת חווית אכילה ישראלית המושתתת על זיקה תרבותית וגיאוגרפית להוויה הישראלית. המשימה האסטרטגית שהיא נוטלת היא להוביל את שוק המזון הטרי בישראל תוך יצירת פתרונות והזדמנויות צריכה בעלות ערך מוסף מהותי לצרכנים. החברה מחליטה להתמקד בתחומי הליבה שלה שהם סלטים וירקות טריים.

תוך שלוש שנים, ע"פ תוצאות 2006 מצליחה החברה החדשה לצמוח ב-50% ולייצר רוויות התואמת את השיעורים המקובלים בקונצרן האם, וזאת תוך שיפור משמעותי בנתחי השוק של קטגוריות הליבה של החברה.

הפילוסופיה הניהולית שהנחתה את מנהלי הקונצרן הייתה שבמיזם משותף הסוד הוא לחלוק איזושהי אסטרטגיה או חזון משותף בעיקר כשהבעלות היא 50-50 ואין לאף צד מניית וטו. היכולות של שתי השותפות הן משלימות והדבר מאפשר צמיחה רצינית של חברת-הבת. החזון היה להעשיר את חיי האנשים עי מזון טרי שנותן לאנשים חווית טעימה רבת-תרבותית. התוצאות מראות שהפעילות היא בכיוון הנכון: בין 2005 ל-2013 צמחו ההכנסות מסברה מ-22 מיליון דולר ל-314 מיליון דולר (למעלה מפ-14). המותג הפך למוצג המוביל בארה"ב עם נתח שוק של למעלה מ-60%



עם כניסתו לתפקיד זיהה רומנו את הצורך הגדול בצמיחה של החברה ובהגדלת נתח השוק שלה. החלטות אסטרטגיות נגעו להצטיידות במטוסים חדשים ופיתוח הכנסות שלא מטיסה, התייעלות מסחרית, סגירת נתיבים מפסידים, שיפור תהליכים וכן הגברת הגמישות הניהולית באמצעות מו"מ עם נציגות העובדים

עלויות הדלק והביטחון מאמירות והחברה פועלת בסביבה עתירת רגולציה המקשה על החברה להתחרות עם חברות תעופה זרות שפועלות בישראל ללא מגבלות.

בין 1992-2005 השתנה מאד תמהיל ההעסקה בחברה: ב-1992 עבדו בחברה 4,300 עובדים ו-3,500 מתוכם היו קבועים (81%). ב-2005 עובדים בחברה כ-6,000 עובדים מתוכם 3,500 קבועים (58%). במילים אחרות, במשך 13 השנים שנסקרו לא השתנה מספר העובדים הקבועים וכל הצמיחה של החברה הושגה באמצעות עובדים זמניים. הצמיחה של החברה ניכרת גם במדדים של אמצעי הייצור: RPK (Revenue Passenger Kilometers) עלה מ-8,000 ל-15,000 ואילו ה-ASK (Available seat kilometers) עלה מ-12,000 ל-19,000. צי המטוסים של החברה גדל מ-20 ל-34.

ב-2011 מתרחבת השותפות שבין שטראוס לפריטו-ליי באמצעות הרחבת המיזם ל-Sabra-Obela שזו קפיצה חדשה למטבלים וממרחים טריים, בכדי להפוך לחברה רב-מותגית הפונה למגוון של קהלים אתניים: סלסה, גווקאמולי ועוד. המותג Obela הוקם בכוונה להפכו למותג עולמי בעיקר מכיוון שבבעלות שטראוס רק סברה ארה"ב. החברה מתרחבת מפעילות בארה"ב בלבד לעבר קנדה אוסטרליה ומקסיקו. בעיצומו של המשבר העולמי מחליטים לקחת סיכון ובונים מפעל בוורג'יניה בהשקעה מתוכננת של 80 מיליון דולר ו-200 מיליון דולר לבסוף. התוצאות מראות שהפעילות היא בכיוון הנכון: בין 2005 ל-2013 צמחו ההכנסות מסברה מ-22 מיליון דולר ל-314 מיליון דולר (למעלה מפי-14). המותג הפך למוצג המוביל בארה"ב עם נתח שוק של למעלה מ-60%.

כיום עומדת החברה בפני נקודת הכרעה אסטרטגית, שבה עליה לבחור אם תעמיק בקיים או תתרחב למדינות חדשות מעבר לארבע הראשונות.

### אל על;

בפברואר 2007 הציג את החברה המנכ"ל דאז חיים רומנו (שניהל את החברה בין 2005-2009). הוא סוקר את המגמות והתמורות שחלו בשוק התעופה העולמי והישראלי בעשור שקדם למפגש בכדי להמחיש את הסביבה הבעייתית מאד שבה פועלת חברת תעופה בעולם, לא כל שכן חברת תעופה ישראלית.



שלהן ולכן הן עתה מיישמות בעקביות אסטרטגיה של התרחבות גלובלית, בעוד שפלאפון ואל-על הן חברות מקומיות מבחינת קבל היעד והצעת הערך שלהן למרות מאפייני פעילות רב-לאומיים.

מהתכנון של ארבע החברות ניכרת החשיבות של זיהוי נכון של ייעוד ותכלית החברה והצבה של אסטרטגיה עסקית שמסייעת לממש אותה. פרוטרם יצרה היתוך (fusion) מוצלח וייחודי של טעם ובריאות ובראה כמעט לבדה שוק חדש. יצירה של צמיחה שיטתית באמצעות אסטרטגיית מיזוגים ורכישות (שם טבע היא לרוב המודל לחיקוי) בשילוב עם יכולות מו"פ יוצאות דופן גורמים לפרוטרם להפוך לסיפור הצלחה בינלאומי: חברה שמנייתה הציגה בשלוש השנים האחרונות תשואה של 340% בדרך לשווי של 9 מיליארד שקל (2).

שטראוס שזיהתה נכון את ההזדמנויות שיש לה לצמוח בעיקר בשוק הגלובלי וזאת באמצעות פניה לגיוון ולשונות האתנית (מהסוג שנחשפה אליו בישראל) ובנתה מותג חזק בצורה בלתי-רגילה בצפון אמריקה עם פוטנציאל גדול לפריצה גלובלית. אירוני שהישראלים לא המציאו את החומס אולם הם מיטיבים להתפרנס ממנו בכל העולם.

פלאפון שהימרה על כל הקופה כשהחליטה להתמקד בחדשנות באמצעות טכנולוגיית הדור השלישי מתוך קריאה נכונה של מפת ההעדפות והנטיות של לקוחותיה. דווקא חברת הסלולר הוותיקה בין השלוש הצליחה לבצע מהפך (Turnaround) מרשים ולשוב ולהתמקם בצמרת הטבלה.

עם כניסתו לתפקיד זיהה רומנו את הצורך הגדול בצמיחה של החברה ובהגדלת נתח השוק שלה. הוא סימן שני מנועי צמיחה שהיו: נוסעים עסקיים ותיירות נכנסת. החלטות אסטרטגיות נוספות נגעו להצטיידות במטוסים חדשים ופיתוח הכנסות שלא מטיסה. בנוסף התקבלו החלטות אסטרטגיות בעקבות שינויים בתנאי התחרות: התייעלות מסחרית, סגירת נתיבים מפסידים, שיפור תהליכים וכן הגברת הגמישות הניהולית באמצעות מו"מ עם נציגות העובדים.

השנה, מנכ"ל אל-על דוד מימון הציג את התפיסות האסטרטגיות של החברה והתכנון המקיף לשנים הקרובות לאור כל השינויים שהענף עבר, ובהתחשב במבנה המורכב של ניהול החברה, אולם היות והאירוע התקיים ערב אישור התוכנית האסטרטגית של החברה בדירקטוריון התבקשו שלא לפרסם ממנה פרטים.

## לסיכום

ארבע החברות שהציגו במסגרת המהלך ה-20 הן אכן חברות מעוררות השתאות והשראה. כל אחת מהן מדגימה היטב את היכולות הניהוליות המרשימות של מנהלים ישראלים מובילים. במידה מסוימת יש בכך משום תיקוף לתהליך בחירת החברות להשתתפות במהלך האסטרטגי, מאחר וכל אחת מהחברות נמצאת במקום טוב יותר ממה שהייתה בו בעת ההצגה הראשונית. יחד עם זאת, ישנם הבדלים מסוימים במאפייני הפעילות של החברות: פרוטרם ושטראוס הן חברות ישראליות שמיצו את פוטנציאל "היענות המקומית" (National Responsiveness)



## מקורות

(1) ניר צליק, "היינו כבר 60% פרוסים ברשת החדשה והחלטנו להמשיך כמתוכנן", כלכליסט, 22/2/15

(2) חגי עמית, מנכ"ל החברה ששוברת את הבורסה: "בתעשייה בעולם מגדירים את הטעם של שוקולד השחר כדומה לחול", 9/4/15, Markerweek

ראוי לציין כי פלאפון ואל-על אינן חברות גלובליות במובן הרגיל של המונח שכן אין להן מוצר \ שירות גלובלי שמיוצר ונצרך בו-זמנית בעשרות מדינות. יחד עם זאת, הן חברות שפועלות בכל העולם בזכות בריתות ושיתופי פעולה, שכן: פלאפון חייבת להעניק ללקוחותיה שירותי נדידה איכותיים (מהסוג שבעבר היו שמורים בלעדית למתחרה הגדולה פרטנר) שיאפשרו ללקוחותיה הישראלים לתור את העולם בנחת כשהם מחוברים לתקשורת מכל מקום, ואילו אל-על חייבת להוציא ולהחזיר את לקוחותיה הישראלים הזרים ממנעד רחב של עשרות מיקומים בעולם שמחייבים שיתופי פעולה ובריתות עם חברות תעופה, נמלי תעופה, ספקים מקומיים וכן הפעלת מאות נקודות קצה שבה ניתן לפגוש את החברה. בנוסף, ישנו עוד היבט מהותי שכורך את שתי החברות האלה ביחד ומבדל אותן משתי הראשונות. הכוונה היא למעורבות של נציגות העובדים בניהול החברה. אל-על היא חברה שמנסה בכל כוחה לצאת מהתבנית הממשלתית הישנה שדבקה בה ולהתמודד באופן קבוע עם לא פחות מ-5 וועדים שונים, חזקים למדי. פלאפון, כך נראה, עושה בימים אלה את צעדיה הראשונים בעבודה עם נציגות עובדים מוכרת. האם מעורבות עובדים היא כוח בולם או מקדם? ימים יגידו....

