

ישיבת מועצת המ"ב 26.12.95

קואופרטיבים מדרגה שניה). מעצם טבעו, ענף החלב שמר על אירגונו וזה נבע במידה גדולה מצרכיו הטכנולוגיים המחוייבים. כאן מציין אריק בסיפוק את היותו שותף מלא להחלטות מועצת המ"ב מיום 29.11.95 (ראה "משק הבקר והחלב" 259, עמ' 75). אילזאת יש להביא לידי מצב, בו כל ענף/חברה במסגרת תנובה יתמקד בבעיותיו הייחודיות ויהווה תאגיד נפרד, עם מועצת מנהלים והנהלה עצמאית ונפרדת מיתר התאגידים.

החלב יהיה תאגיד מוגדר, שבראשו מנכ"ל לאגפיו השונים (ייצור ושיווק). בשבועות הקרובים ישקדו על לימוד נושא שיווק החלב, ימונה מנכ"ל לתאגיד החלב, אשר ינהל מערכת עם פדיון עכשווי של כ-750 מיליון דולר. ברור שצריך למנות את הטוב ביותר לתפקיד זה, בלי שום העדפות פוליטיות או מגוריות. מילת הקסם היא מצוינות, כישורים. צריכה להיות פתיחות מוחלטת באשר לאיזו תפקיד מנכ"ל תאגיד החלב, בעוד את מועצת המנהלים יש להפקיד בידי בעלי המניות. העניינים סבוכים וטרם נחתכו, מה גם שישנם קבטים פוליטיים ומשפטיים לא מעטים העשויים להשפיע על דמותה של תנובה בעתיד.

אריק רייכמן מסיים שלב זה של הצגת ה"אני מאמין" שלו ביחס לדרכו בתנובה, הצגת דברים שנשמעו מעוררי אימון באשר לרצינות כוונתם. כאן נפתח הדיון הכללי בנושא תנובה והיצרנים, בו לקחו חלק פעיל רב חברי המועצה הנוכחים. על פי החלטת המועצה מיום 8.11.95 נקבע הח' אמיר זולר כיו"ר קבוע של ישיבות המועצה; הנה הזדמן לו להשתלט על דיון רחב-הקף, וסוער לפעמים, בדרכי "נועם תקיף". כל מי שרצה להתבטא ניתן לו, אך הסדר נשמר.

בדיון שהתפתח עמדו החברים על כמה

ישיבת המועצה נתכנסה ב"גרנות" כשעל סדר יומה שני סעיפים: 1. פגישת הכרות עם הח' אריק רייכמן, מנכ"ל תנובה החדש; 2. תקציב ההתאחדות לשנת 1996. לישיבה הגיעו כ-30 חברים, כולל חברי מועצה, ועדת הביקורת וכמה מוזמנים. כאן נמסור תמצית הדברים מדיוני המועצה כפי שהם מסתברים מתוך התרשומת הרציפה של דברי המשתתפים.

את הישיבה פתח יוסי מלול, מזכיר המ"ב בדברי ברכה לאריק רייכמן עם כניסתו לתפקיד המנכ"ל. בהמשך הוא הציג את הגישה הבסיסית הנוגעת לקשר של היצרנים עם תנובה והדגיש את החשיבות והצורך בראיה כוללת של ענף החלב על הבטוי השונים הנוגעים ליצרנים ותעשיינים כאחד.

אריק רייכמן: מודה על הברכות ובהמשך עומד בהרחבה על הבעיות המיוחדות בהן מתלבטת תנובה כיום. כידוע, תנובה מהווה מערכת המורכבת מהרבה פעילויות – אולם, מבחינת דמותה הקואופרטיבית נשארה רק הפעילות סביב ענף החלב, בעוד כל השאר התפרק כבר באמצע שנות ה-80. הקואופרטיב הוא התאגדות של יצרנים למען מטרות משותפות, כאשר מחלקים את תוצאות פעילותה – רווח או הפסד – בהתאם להקף הפעילות של כלל חבריה; לכל אחד יש זכות הצבעה שווה במלאה.

תנובה התחילה דרכה כקואופרטיב של חקלאים בכל הענפים. אך עם התפוררות האירגונים האזוריים והתנועה המושבית, רב הענפים נשארו ללא כלים אירגוניים ותנובה פיתחה כלים חליפיים לאיסוף ושיווק היבול, חומרי הגלם. למעשה, רק ענף החלב נשאר קואופרטיב (ואולי עוד כמה משחטות אזוריות,

הפתיחה של אריק רייכמן, בהם ציטט את סוזר העדיפויות כפי שבאה לידי ביטוי המצוינות בניהול: תשומת-לב לצרכנים, לעובדים, לסביבה ובסוף גם לבעלי המניות.

אולי מחלבה גדולה יכולה להתקיים בלי יצרנים-חברים, אבל לבטח יצרני חלב לא יכולים בלי המחלבה הקולטת/מעבדת/משווקת את החלב שהם מספקים. לכן כה חשוב לשמור על הקשר האמיץ בין תנובה והיצרנים, קשר ותקשורת.

בדברי תשובתו התעכב אריק רייכמן על כל נקודה שהועלתה בדיון, החל ממכסות החלב וחלוקתן. כל עוד ענף החלב נמצא במסגרת תכנון כולל, המכסות הן של המדינה והיא שותפה לחלוקתן. אכן קרה ואולי עוד קורה, שיתהווה פער בין רצון היצרנים הקיימים לבין מדיניות החלוקה על פי אינטרס המדינה. עם זאת, עלינו להיות משוכנעים שקיום תכנון ענף החלב משרת הן את המדינה וכלל אזרחיה, הן את יצרני החלב עצמם.

ישנן בעיות אמיתיות לגבי הפרטת תנובה על פי מחזיקי המניות, אשר למעשה טרם הוגדרו בבירור. אריק מתנגד להפרטת ענף החלב בתנובה, משום שהוא קואופרטיב פעיל וחיוני. הוא מברך על הכוונה להקים מעבדה מרכזית שהכל יסכימו לתוצאות בדיקותיה, כך שיוקטנו ואולי אף יוסרו לגמרי אותם חיכוכים תמידיים בין תנובה והיצרנים על רקע תוצאות הבדיקות, לעתים שונות במחלבות שונות.

ביחס למבנה תנובה, מן הנמנע הוא שעובדים לחוד בייצור מוצרים ולחוד בשיווקם. מתקבל על הדעת, שלפחות חלק מן השחיקה בנתח תנובה בשוק מוצרי החלב נובע מזה, שלא נכנסו לייצור של מוצרים מיוחדים. מנהל החלב החדש יצטרך להתמסר לענין 24 שעות ביממה תוך הפעלת מירב הכשרון ויכולת ניהול. לאושרנו, לא קיימת בעיה של משאבים. לענף החלב בתנובה הון עצמי של מיליארד ש"ח והקף זה מאפשר פיתוח וחידוש ככל שיידרש.

בסיכום דבריו מעיד אריק על עצמו, שמישיבת מועצת המ"ב הוא יוצא עם מסר ברור בדבר הנתק המוחלט הקיים בין תנובה

שיבושים וקלקולים שהתהוו במרוצת השנים, ושלפחות בחלקם היו מחוייבי המציאות המשתנה בקצב מהיר ותוך קפיצות ונסיגות מעבר ליכולת מערכת כה ענפה כמו תנובה להתאים עצמה בזמן אמיתי. אנו צריכים להיות ערים לסכנות האורבות לענף וליציבותו בדמות הסכמי הסחר העולמיים ובעקבותיהם הפתיחה לייבוא מתחרה. רק אירגון מנגנון קליטה ושיווק חלב יעיל ומתוחכם יסייע בידי היצרנים לעמוד בפרץ ולהישרד בקומה זקופה. "תנובה" חזקה ציבורית, מתקדמת טכנולוגית ויעילה עסקית היא הערובה לעתיד ענף החלב.

בהקשר זה באו לידי ביטוי לבטי החברים ואכזבתם, בין היתר, מהפניית אמצעים שמקורם בפעילות אגף החלב של תנובה לעבר תמיכה בענפים אחרים. כולם תמימי-דעים, שאת האמצעים הללו יש להשאיר לרשות יצרני החלב, אשר באמצעות נציגיהם בתאגיד (אגף) קואופ' החלב של תנובה יכונו אותם להשקעות בענף החלב למען קידומו ופיתוחו. לצורך מטרה זאת חיוני ביותר, שנציגי היצרנים ישבו כדין במועצת המנהלים של תאגיד החלב בו תהיה להם השפעה אמיתית על מדיניות ההשקעות והפיתוח של הענף. גם חלוקה אפשרית של רווחים לבעלי המניות של תאגיד החלב נכנסת תחת כותרת סוגיה זאת. עם כל הרצון להפריד את ענף החלב מיתר הענפים במסגרת הכללית של תנובה ובדרך להפרטת הבעלות עליו, יש לדאוג ולמנוע, שמא מניות החברות בתאגיד/קואופ' החלב בתנובה יישמטו מידי היצרנים האמיתיים ושלא יגיעו לידיים זרות, בדמות מערכות הון פרטי וחיצוני.

אחד הנושאים שחזרו ונשנו בדברי החברים המשתתפים בדיון היה הנתק והיעדר תקשורת רצופה בזמן אמיתי בין תנובה לבין יצרני החלב. לא רק זאת, אלא מורגש הצורך במעין מחלקה ליחסי ציבור של תנובה, הן מול היצרנים הן מול ציבור הצרכנים. לא יתכן, שפיספוסים תקשורתיים עוד יעמיקו את השפעתם השלילית של פישולים טכניים או טכנולוגיים על תדמיתה של תנובה והמוצרים שהיא משווקת. בהקשר זה מן הנכון להזכיר את דברי

ועדת טיפוח וועדת ספר-העדר

1.2.96

מתוך העניין המשותף לשתי הוועדות, נקראו חבריהן לישיבה משותפת בבית-יערי (בגלל הצורך באולם מתאים). אמנם, על סדר היום היו נושאים נוספים, כגון פרים/עגלים לרביה – התארכות הדיון בנושא אינדקס הסלקציה לא איפשרה למצות את הנושא על כל הבטיח והשלכותיו הכלכליות.

מדובר בהכללת שתי תכונות נוספות באינדקס הסלקציה הישראלי: תאים סומטיים ופוריות. לאחר הצגת הממצאים בנדון על ידי יהודה ולר התפתח דיון רחב מאד, שבו שקלו הדוברים את ערך הכללת שתי התכונות הנ"ל באינדקס מול מחירן בצורת הקטנת ההתקדמות הגנטית בחלבון ושומן.

מאחר שלא היו לפני עיני הדנים בנושא כל הפרטים הכלכליים הנובעים משינוי האינדקס על ידי הכללת שתי התכונות, סוכם והוחלט לקיים דיון נוסף תוך הבאת הפירוט הכלכלי.

ישיבת מועצת המ"ב 7.2.96

בישיבה השתתפו 29 (מתוך 32) חברי מועצה ובנוסף להם עוד מספר מוזמנים, שחלקם אף השתתפו באופן פעיל בדיון. על סדר היום היו שלשה נושאים: סקירתו של הח' אריק רייכמן, מנכ"ל תנובה; סעיף משקים פיקטיביים; והנושא המרכזי – מיקום מוסדות המ"ב.

סקירתו של אריק רייכמן – מנכ"ל תנובה

- אריק פרש לפני המועצה את השיקולים למינויים החדשים בהתארגנות של תנובה-חלב:
1. תנובה-חלב תוקם כתשלובת מרכזית הכוללת ייצור ושיווק; בראש התשלובת יעמוד יצחק לידור מקיבוץ מגל.
 2. התשלובת תכיל מספר חטיבות הכוללות: ייצור, שיווק, פיתוח, כ"א, ייצוא ועוד.
 3. יוסל'ה ידוביץ יסיים את תפקידו בתנובה ובמקומו ימונה הוקסיו מקיבוץ מעברות.

ליצרנים. יש לשנות באופן מבני את הבסיס לנתק האמור, והוא מבטיח לפעול אישית לתיקון המצב. באשר לנושא הפרסונלי, סבור שיש לצאת מן המצב שנוצר תוך גילוי מירב הרגישות ותוך הכרת האחריות הגדולה הרובצות על מי שמופקד על תכנון וביצוע השינויים המתבקשים ומתחייבים מן המצב. אנו לומדים את הדברים לעומק תוך כדי מגע עם מאות אנשים – על רקע זה נגיע להחלטות הטובות האפשריות.

ניתן לומר, שחברי מועצת המ"ב בהחלט התרשמו מגישת מנכ"ל תנובה החדש ומצפים למימוש ההצהרות הפרוגרמטיות בתפעול אגף/תאגיד/קואופרטיב-החלב העתיד להתארגן מחדש על פי כללים והנחיות מעודכנות, בהתאם לצרכי השעה ובמבט לטווח הרחוק. תקוות וברכת היצרנים מלוות את תנובה וצוות מנהליה ועובדיה בביצוע המשימה.

* * *

הוצג **תקציב ההתאחדות לשנת 1996**, המבוסס על 153,000 מוזרעות לפי 62.5 ש"ח. לחברי המועצה חולקו דפים המפרטים את תקציב ההוצאות וההשקעות. לאחר דיון הוחלט ברב של 14 מול 4 קולות לקבל את התקציב כפי שהוגש.

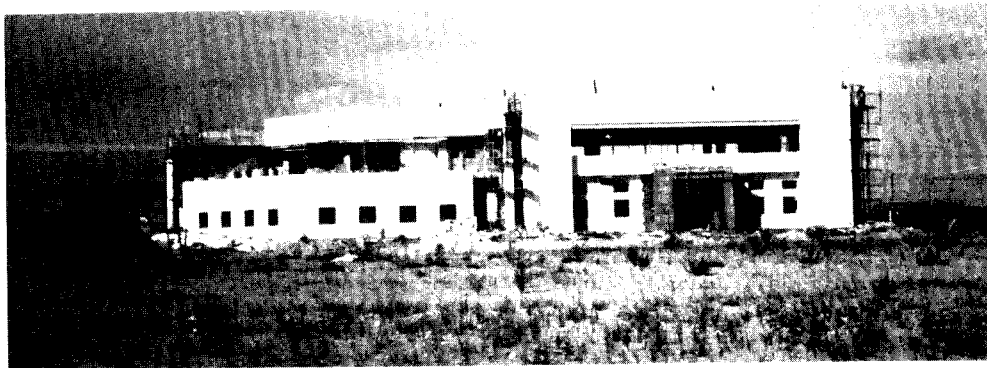
לחברנו פרץ בן-יהושע תנחומים

במות הבן **ניר ז"ל**

והשתתפות באבל המשפחה

חברי ההתאחדות ועובדיה

4. תוקם לשכת קשר בין יצרני החלב לתנובה ובראשה יעמוד יצרון חלב. המשרה תהיה כתובת מרכזית ובלעדית לקשר עם היצרנים.
5. בעתיד, עם תום ההתארגנות המחודשת של כל הקונצרן, תהיה תנובה-חלב קואופרטיב של היצרנים ובראשו תעמוד מועצת מנהלים עם רוב מכריע ליצרני החלב.
- משקים פיקטיביים במשק המשפחתי**
- המועצה מאשרת. מחדש החלטה שנתקבלה באסיפה הכללית ונשמטה מפירסום רשמי: ישנם משקים פיקטיביים במשק המשפחתי, אשר נכנסו בקריטריונים של יצרנים המשותפים למשקים קיימים. מועצת ההתאחדות קוראת למועצת החלב לקיים בדיקה מקיפה בנושא ובעקבותיה להימנע מלחלק תוספת חלב למשקים מסוג זה.
- מיקום מוסדות "התאחדות מגדלי בקר"**
- האסיפה הכללית של חברי ההתאחדות הטילה על המועצה למנות צוות מיוחד שיבדוק מחדש את כל נושא מיקום מוסדות ההתאחדות ויצגי המלצותיו להנהלה ולמועצה. הצוות – צביקה קידר, עוזי דובלין, דובליה פרחודניק ומנחם פודור – היה מאוחד בדעתו, שהמקום הרצוי להתאחדות הנו במרכז הארץ באזור הקריה החקלאית בבית דגן. לאחר דיון ארוך מאד בו נשמעו דעות של חברים רבים, החליטה
- המועצה ברוב קולות לקבל את המלצת ההנהלה:
1. מטרותיה ותפקידיה של התאחדות מגדלי בקר מחייבים קרבה למוקדים הפוליטיים, המקצועיים והכלכליים, שענפי החלב והבשר קשורים אליהם.
 2. כדי לבצע טוב יותר את משימות ההתאחדות, עדיף ש"בית ההתאחדות" יהיה במרכז הארץ ורצוי בסמוך לקריה החקלאית בבית דגן, שם ירוכזו בקרוב, כמעט כל מוסדות החקלאים.
 3. יחד עם זאת, ההתאחדות חתמה הסכם עם "החקלאית" לבניית בית משותף, באזור התעשייה "קיסריה". במצב זה הוחלט:
 - א. ההתאחדות תעבור לבית "החקלאית" בקיסריה בהתאם להחלטות ולהסכמים שנחתמו בעבר.
 - ב. ההתאחדות תפעל בהקדם לאיתור מקום מתאים, בקרבת הקריה החקלאית, למקום בית ההתאחדות ("קריית החלב") שיכלול את כל הפונקציות הקיימות והעתידיות של ההתאחדות.
 - ג. המועצה מטילה על ההנהלה לפעול להבנה עם "החקלאית" ואגודות הזרעה, למימוש תכנית זאת בהקדם.
 - ד. בתום בדיקת הפרטים יובא הנושא לדיון מחודש בהנהלה, במועצה ובהמשך גם לאישור באסיפה הכללית.



בנין המשרדים והמעבדות החדש של "החקלאית" והמ"ב מתקדם לקראת סיומו.